

Defence Construction (1951) Limited

2002-2003 Annual Report

Carward

www.dcc-cdc.gc.ca

Defence Construction Canada (DCC) is a Crown corporation with a mandate to provide contracting, construction contract management and related infrastructure services to the Department of National Defence (DND). Site offices are located wherever there is a Canadian Forces base or wing. Services include:

- Procurement
- Contract Management
- Environmental Services
- Facilities Management
- Technical Support Services
- Project Management Support
- Support to Deployed Operations



Defence Construction Canada

Place de Ville, Tower B
112 Kent Street, 17th Floor
Ottawa, Ontario K1A 0K3

Values

Dedication

DCC is dedicated to supporting the infrastructure requirements of the Department of National Defence. For over half a century, DCC employees have dependably and diligently carried out that mission.

Fairness

DCC deals with its client, contract partners and employees in a fair and ethical manner, advocating mutual respect and professionalism in the attainment of the common interests of all parties.

Competence

DCC has created a dynamic working environment in which the qualifications, experience and expertise of employees are focused on developing innovative solutions to the client's needs.

Mission

To provide high quality, timely and efficient contract management and related services to support the Department of National Defence in the long-term development and management of its facilities infrastructure.

Corporate Objectives

To fulfill its mission as a service provider to the Department of National Defence, DCC conducts its operations in accordance with six important objectives. These are:

1. to carry out the work in an efficient and effective manner, and at the minimum administrative cost consistent with primary objectives;
2. to manage contractual relationships in a fair and reasonable manner;
3. to maintain flexibility in operational structure, systems and practices in order to react to changing circumstances and client needs;
4. to conduct operations in a way that contributes to the protection of the natural environment;
5. to maintain human resources management practices that advocate and advance the well-being of employees;
6. to protect the interests of the Crown.



Defence Construction Canada
Construction de Défense Canada

Board of Directors
Conseil d'administration

June 30, 2003

The Honourable Ralph Goodale, P.C., M.P.
Minister of Public Works and Government Services
The House of Commons
Ottawa, Canada K1A 0A6

Dear Minister:

I am pleased to submit to you, on behalf of the Board of Directors, the Annual Report for Defence Construction (1951) Limited, for the fiscal year ended March 31, 2003. This submission is made in order to fulfill our responsibilities respecting governance of the Corporation and in accordance with Part X of the *Financial Administration Act*.

We take our role as a service provider to the Department of National Defence very seriously and, consequently, our services are provided with a strong sense of commitment to our corporate values of dedication, fairness and competence. This commitment is demonstrated through the way we do business each day, and DCC employees are guided by corporate objectives aimed at improving client service.

The mandate of the Corporation is to support the Department of National Defence in meeting its operational, construction and property management related requirements. While the Corporation continues to seek new and innovative ways to meet this aim, we remain aware of the need to maintain absolute transparency in the conduct of our operations. Although the Corporation is a mature organization, ways to continuously improve the flow of information among our stakeholders remains a priority. In our role as a service provider, we meet the needs of our client, and as a Crown corporation, we are accountable to Canadians.

As required, this report also includes our financial statements for the period April 1, 2002, to March 31, 2003. The Office of the Auditor General of Canada has audited these financial statements.

Both the Board and senior management of the Corporation remain committed to building on our past successes and look forward to meeting the new challenges ahead of us in the next fiscal year.

Respectfully submitted,

John D. McLure
Chair

Table of Contents

4	Highlights 2002-2003
5	Message from the Chair
6	Message from the President
7	Corporate Profile
11	Business Review
11	Partners
13	Service Lines
18	Contract Services and Operational Highlights
20	Organization and Governance
28	Management Discussion and Analysis
28	Update on Strategic Initiatives for 2002-2003
32	Financial Performance
39	Future Outlook
40	Program Forecast
41	2002-2003 Financial Statements

Highlights 2002-2003

(all dollar amounts reported in thousands)

Contract expenditures	\$ 352,876
Value of contracts awarded	\$ 336,786
Number of contracts awarded	1,465
Value of contracts completed	\$ 388,556
Number of contracts completed	1,500
Successful contracting ratio (Ratio of contracts awarded to contracts tendered.)	97.0%
Level of client satisfaction	99.0%
Number of contractors and consultants used	1,273
Services revenue	\$ 24,422
Utilization rate (Percentage of employee hours spent on client contract work.)	73.3%
Direct personnel expense multiplier (Ratio of services revenue to direct payroll costs, including benefits and compensated absences.)	1.55
Number of employees at fiscal year end	280

Message from the Chair

It is indeed my pleasure to again report, as Chair, on the continuing productivity and service provided by Defence Construction Canada (DCC) to the Department of National Defence (DND).

The course of business at DCC depends largely on the business circumstances of our client, and the Corporation continues to respond to the needs of DND, working to find effective solutions to the inevitable operational and fiscal challenges that occur throughout each year. With our corporate objectives focusing on the provision of high quality client service, the notion of innovation was identified and highlighted as a key development area in 2002-03.

In addition to providing procurement and construction contract management capabilities, DCC environmental support, facilities management, project management support and participation in Canadian Forces operations overseas are all services that have helped support the client throughout fiscal 2002-03. By the end of the fiscal year, these specialty services accounted for nearly 30% of the Corporation's total revenue. As we continue to be open to other service opportunities, we recognize that the development of innovative services and solutions will continue to benefit our client. In fiscal 2002-03, DCC has renewed its emphasis on encouraging innovation within its organization by establishing criteria for a national innovation award, and by committing resources to this area.



As Chair, I am also pleased to report progress in enhancing our governance framework. We are taking a leadership role in managing environmental stewardship. Recently, DCC finished developing an integrated risk management framework that will ensure that the Corporation's key risks are

identified, assessed and mitigated. Additionally, the audit committee continues to help DCC identify and act on ideas for improvement. Our internal audit processes, coupled with reviews performed by the Office of the Auditor General, continue to highlight DCC as a transparent, values-based organization that seeks to serve the Crown. Management continues to respond to audit observations in a timely and appropriate fashion.

In closing, I wish to acknowledge those directors who have been recently reappointed to the Board and to thank Mr. Brent DiBartolo, who completed his term with the Board earlier this year, for his dedicated service to the Corporation.

A handwritten signature in dark ink, which appears to read "John D. McLure". The signature is fluid and cursive, written over a horizontal line.

John D. McLure
Chair

Message from the President

This Annual Report describes another very active, productive and successful year for Defence Construction Canada. One measure of DCC activity is the amount of expenditures on contracts, which, this year, totalled \$353 million. Although this is slightly less than the amount for the last fiscal year, revenue generated from professional services increased by 22% to \$24 million. This growth reflects the increased demand from DND for both procurement and construction contract management services, and for new ventures developed by the Corporation to respond to the changing needs of the Canadian Forces in Canada and overseas. We are particularly proud of the role DCC plays in supporting deployed operations in partnership with the Canadian Military Engineers.

In 2002-03, as an outcome of the strategic planning process and after a thorough review of corporate objectives, four themes emerged around which all aspects of DCC business planning, monitoring and reporting will be grouped. The first theme, governance and leadership, saw the development of an enterprise risk management framework that was integrated into the strategic planning process, and the launch of an initiative to recognize and reward innovative business practices — the key to DCC's future success. The second theme targets the enhancement of service delivery. As has been the case for the past several years, the specific area of concentration remained the implementation of quality systems. The Operations Division improved process management and control and the Contract Services Division started updating its ISO certification to 2000 standards. Both measures are examples of how DCC endeavors to entrench quality as a tangible element of DCC culture.



Enhancing stakeholder relationships is the third management theme. Various communications projects were undertaken under the new Client Services function to improve the transmission of information to users of DCC services, thereby improving their ability to make informed service selections.

The senior management team participated, through committee and conference, in strengthening our relationships with our industry and other government agencies. Finally, under the corporate services theme, many initiatives were undertaken to improve financial management, increase the Corporation's stake in employee benefits, training and development, and to upgrade the enterprise information management system.

I believe that the Corporation's ability to undertake and complete these initiatives while responding to an increase in demand from DND, much of it for new and different services, is a testament to the competence and dedication of the entire DCC team. I would like to recognize that superior performance.

The DND program requirements for professional, construction and environmental services are expected to increase in 2003-04, as is the demand for all of DCC's current services. Each new year brings new challenges and DCC remains open to opportunities to respond in any way where our capabilities can provide value for our client and stakeholders.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Ross Nicholls'.

Ross Nicholls, P. Eng.
President and Chief Executive Officer

Corporate Profile

Governing Legislation

Defence Construction (1951) Limited was incorporated in 1951 by Letters Patent issued pursuant to the *Companies Act* of 1934, and was granted continuance under the *Canada Business Corporations Act* of 1978. The Corporation, commonly known as Defence Construction Canada (DCC), is accountable to Parliament through the Minister of Public Works and Government Services.

Mandate

The mandate, as set out in the Letters Patent, directs DCC to provide a wide variety of property related services in support of defence projects. These are implemented in support of the goals of the Department of National Defence (DND), the Canadian Forces and the Government of Canada. This mandate was reviewed by the Minister and renewed without change in 2001. In May 2001, a new Memorandum of Understanding (MOU) between DND and DCC was signed to update the terms of the working relationship.

Although historically the business has focused on services related to construction, over the past few years, other value-added activities such as project management support, environmental services and operational support services have become a large percentage of total service offerings. The new MOU acknowledges DCC's increased flexibility in providing unique services outside the traditional range of contracting, contract management, and project management support.



DCC is involved in upgrading and rebuilding existing sites for DND. Pictured above, under construction, is a jetty in Colwood, British Columbia. DCC handled the contract management for the decommissioning, deconstruction and building of a new jetty, tank farm and fuel transmission pipeline.

History

DCC continues to do the contracting and contract management for most infrastructure work on Canadian military bases and wings. The Corporation has managed successive generations of projects, such as the construction of the original Distant Early Warning (DEW) Line in Canada's Arctic and the construction of the North American Air Defence Modernization Program, which replaced the DEW Line in the late 1980s and early 1990s. DCC currently

manages the demolition and environmental clean-up of redundant DEW Line facilities. In addition, DCC put in place the infrastructure required to meet Canada's NATO commitments in Europe and provides similar services to Canada's NATO allies with establishments in Canada.

Defence Construction Canada Environmental Management Policy

The mission of Defence Construction Canada (DCC) is to support the Canadian Forces (CF) and the Department of National Defence (DND) in the management of its facilities infrastructure. DCC respects all CF and DND environmental policies and directives. The DCC Corporate Plan and all subordinate business and operational plans incorporate the principles of sustainable development, pollution prevention, and environmental protection and enhancement. These sound environmental management practices are integral elements of good business management, responsible stewardship and global sustainability.

Policy Functions

DCC plays an important role in the implementation of government policy in areas relating directly to the Government of Canada's contracting requirements. For example, in its business operations, DCC provides **broad access to business opportunities and encourages competition**. This is demonstrated by the Corporation's use of MERX, Canada's official public sector electronic tendering service. With 99% of all contracts going to tender, as opposed to being sole sourced, DCC contributes to a level playing field for Canadian businesses. Knowing that protecting the interests of Canadians remains paramount, DCC **demonstrates fiscal responsibility** in the award and management of publicly funded contracts. The process stipulates that contracts are to be awarded to the lowest compliant bidder. DCC remains fully **compliant with national and international trade agreements**, and has taken these into account in its procurement processes, specifically, the process for awarding contracts subject to the North American Free Trade Agreement (NAFTA).

DCC supports federal policy objectives in the area of **official languages and access to information**. DCC strives to offer bilingual services in all office locations, and for current employees, DCC actively supports language training. Transparency of operations is integral to DCC's business strategy, and the Corporation complies with the letter and the spirit of both the *Access to Information Act* and the *Privacy Act*. In fiscal year 2002-03, DCC processed nine access to information requests from the general public and five consultation requests from other federal departments.

Corporate Funding and Equity

DCC operates under a service billing system and delivers services to DND on a full cost-recovery basis. The Corporation's equity structure consists of 1,000 authorized shares, of which 32 are issued. The Minister of Public Works and Government Services holds the majority (25), with each member of the Board of Directors holding one qualifying share.

BANKER — The Royal Bank of Canada

AUDITOR — The Auditor General of Canada

Services

DCC serves as an intermediary between its government client, on the one side, and consultants and contractors on the other. For over 50 years, DCC has delivered an extensive range of infrastructure projects to the Department of National Defence: everything from runways and civil works to buildings, from target systems to radar stations, and from environmental remediation to unexploded ordnance disposal. The following is a list of the Corporation's principal services.

Procurement — For construction, maintenance, goods and services. Procurement and solicitation planning, preparation of tender documents, solicitation, evaluation and award, market assessment and bid-ability reviews.

DCC complies with the spirit and intent of all applicable environmental legislation, regulations and guidelines while carrying out its operations and activities. The Corporation integrates responsible environmental management practices in all its business systems by continued development and maintenance of an Environmental Management System. Furthermore, DCC takes the appropriate measures to ensure that all employees are provided with the direction, training and authority required to carry out business in accordance with the principle of due diligence. In turn, all DCC employees are expected to work proactively to achieve or surpass the Corporation's environmental performance measures.

Contract Management — Contract administration including contract payments, change management, cost control, risk management, document and schedule control, quality assurance, quality audit, dispute mitigation and resolution, claims management, performance assessment and warranty management.

Environmental Services — Assessments and audits, technical support to environmental remediation, unexploded ordnance clean-up and decommissioning, waste management programs, environmental management systems and HAZMAT survey coordination.

Facilities Management — Building condition reports, life safety system management, maintenance contract management, utilities management and re-capitalization planning.

Technical Support Services — Range inspection, facility inspection, commissioning, constructability reviews, design coordination, shop drawing reviews, building energy performance services and GIS services.

Project Management Support — Scope, cost and schedule control, program planning and preparation of scope documents such as terms of reference and statement of requirement.

Support to Deployed Operations — Procurement, quality assurance and contract administration.

Environmental and Safety Responsibilities

The DCC Board of Directors and management group are committed to the principles of sound environmental stewardship, the practice of due diligence and, as a public institution, in meeting the expectations of Canadians.

An Environmental Management Framework, established in fiscal year 2000-01, outlines the strategic direction and long-term objectives of the environmental aspects of DCC activities. The implementation of this

strategy is ongoing, with approximately half of the work completed in fiscal 2002-03. The target for complete integration of environmental operational and administrative procedures is by the end of fiscal 2003-04.

The Corporation's environmental, safety and health committee oversees the implementation of this framework. This group meets four times a year to review current environmental issues and to generate ideas that assist DCC in meeting its environmental management responsibilities. In addition, all regional and divisional business plans are expected to include an action plan for meeting the goals of the Framework.



Committed to increasing awareness of workplace safety, Brian Hughes, DCC National Safety Coordinator, discusses health and safety procedures with Jennifer Culleton, Environmental Coordinator and Ryan Polkinghorne, Contract Coordinator.

Environmental incidents are defined by DCC as:

Any specific or recurring event(s) that lead to an undesired potential or actual impact on the biophysical environment, the atmosphere or on human health or safety. Such incidents can arise from DCC or contractor's activities in offices or work sites or through third party activities that impact on these sites. Incidents include any legal or regulatory non-compliance, regardless of a physical incident having taken place.

In fiscal year 2002-03, there were two environmental incidents reported. One occurred on a work site in the Atlantic Region. A second incident occurred in the Western Region after the handover of a project to the client. As at March 31, 2003, the causes of each incident remain under review.

Maintaining a Safe Work Environment

The management of employee occupational health and safety remains a key concern of the Board and the Environmental, Safety and Health Committee. DCC continues to invest in safety-related communications and training activities. With the work carried out by the National Safety Coordinator, employees have developed an increasing awareness of health and safety issues. The Committee and the National Safety Coordinator remain highly committed to maintaining DCC's excellent record as a safe workplace. For reporting purposes, incidents that result in lost work time are tracked by the Corporation. In 2002-03, four incidents involving DCC employees were reported. One of these incidents occurred in the head office, with three occurring on work sites. These incidents resulted in a loss of 70.5 hours of work time. This represents 0.72 accidents per 100,000 work hours and 12.7 lost work hours per 100,000 work hours.

Key Success Factors

Five characteristics of DCC's service provision allow for consistent delivery of quality service to DND operations.

Cost effectiveness — Because DCC operates on a fee-for-service basis, it offers competitive pricing for its services, helping the client save money.

Focus — For more than 50 years, DCC has had a single focus on one major client and, consequently, has developed an understanding of the client's needs and preferred approaches. This unique characteristic makes DCC unlike any other organization from either the private or the public sector.

Delivery — DCC provides immediate and reliable access to technical and administrative expertise and, unlike many providers of similar services, does so on a continuing basis at the work site.

Service — Standing midway between the public and private sectors, DCC knows how the construction industry and the government work. This allows for effective translation of requirements between the client and external service providers.

Flexibility — As a Crown corporation and separate employer, DCC can assign quickly the required number of people with specific skill sets to any project. DCC's mandate allows it to administer and staff projects with efficiency and flexibility equal to that of the private sector.

Business Review

Partners

DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

Defence Construction Canada (DCC) was created to support the Department of National Defence (DND) in delivering defence projects. Consequently, DND is the Corporation's client. Since it has done business with DND for over 50 years, DCC is well versed in DND's priorities and working methods. Because of this close working relationship, DCC is able to foresee and prepare for any changes that may have an impact on the client.

There are many levels and units at DND that interact with DCC. The Infrastructure and Environment Branch (IE) of National Defence Headquarters (NDHQ) is a primary contact, especially for the centrally managed capital construction program. However, over the last several years, DND has been devolving authority and budget accountability down the hierarchical structure, and from the centre outwards. Now, the chiefs of maritime, land and air staffs are responsible for their own construction and maintenance programs. DCC deals extensively with their organizations, primarily at the tactical (base/wing) level. In addition, DCC contracts for and delivers consulting, construction and environmental services on behalf of several other DND client groups, and for other DND programs. In December 1998, DCC signed an infrastructure service delivery commitment with DND. This agreement focuses on developing a common understanding of how DCC

contributes to the objectives of the Canadian Forces. However, a successful partnership also requires that practices and procedures be aligned, and in May 2001, a revised Memorandum of Understanding (MOU) was signed, setting out the modern realities and context of the working relationship.

ADDITIONAL PROGRAMS AND CLIENT GROUPS

- Canadian Forces Personnel Support Agency;
- Canadian Forces Housing Agency;
- Defence Research and Development Canada;
- Director General, Aerospace Equipment and Program Management;
- J3 Engineer; and
- NATO forces with establishments in Canada.

CONTRACTORS AND CONSULTANTS

Although DCC creates value for the citizens of Canada, the Corporation does not provide service directly to the public. Instead, private sector consultants and contractors constitute the specialized "public" that interacts with DCC. For

that reason, it is important for everyone at DCC to be aware of what is happening in the industry.

Through the course of business, employees interact with contractors on the job site every day. However,



In the last fiscal year, DCC worked with 1,273 contractors and consultants on innovative projects such as 3R's deconstruction, where base houses, no longer required by DND, are dismantled and reused. Shown here is a former base house being moved by a contractor from CFB Cold Lake to a new location. This practice prevents excess material from going into landfill.

DCC at Work — Joint Achievement

Working with Defence Research and Development Canada (DRDC), DCC's environmental experts have played a role in a project recognized by the U.S. government as "compliance project of the year."

The award was presented on December 3, 2003 at the annual conference of the Strategic Environmental Research and Development Program, a part of the U.S. Department of Defense. The award was presented to the research scientists from DRDC Valcartier. DCC attended the ceremony.

For DCC, the project began when DRDC Valcartier asked for help at CFB Shilo. As a result of a proposal submitted to DRDC in 2001-02, DCC helped with a major research project at the training range in Shilo to characterize the levels of specific contaminants after years of training activities.

there are also frequent, more formal exchanges with the Canadian Construction Association (CCA) and its provincial and trade counterparts. These interactions help keep DCC abreast of developments in the industry and bring a useful measure of realism to the interactions between DCC and its contractors. DCC keeps in touch with the insurance industry to learn of trends in risk management, and with the surety industry, for developments in contract security. Representatives of DCC continue to sit on committees and maintain relationships with such groups as the Association of Consulting Engineers of Canada, the Royal Architectural Institute of Canada, the Canadian Public Procurement Council, and the Canadian Design-Build Institute.

Keeping current with industry standards is critical to DCC's ability to deliver service. Consequently, DCC encourages its employees to maintain and develop their professional skills, and the Corporation supports them in maintaining industry certifications and designations relevant to their work. Examples are CCA Gold Seal and Project Management Institute PMP certifications.



Canadian Construction Sector

The construction industry is a major component of the Canadian economy. According to the Canadian Construction Association (www.cca-acc.com) this industry employs more than 900,000 Canadians, or about 6% of

the total labour force. Moreover, it now generates about \$140 billion annually in gross output and accounts for 12% of Canada's gross domestic product.

In evaluating this very considerable impact on the Canadian economy and the role that DCC plays in that contribution, it is important to understand the structure of this sector. There are numerous small construction firms in Canada. Because these firms constitute the backbone of the industry, DCC must understand the challenges and the very real, ongoing business threats that these entrepreneurs face. In support of their need to conduct business, DCC works to maintain a level playing field, simplify bidding procedures, stimulate interest, and encourage competition for all contracts that the Corporation puts in place. At the same time, DCC is sensitive to the requirement to maintain cash flow and is adept at negotiating fairly when changes must be made to projects. Because DCC understands the needs of DND and the consultants and contractors, it is able to mediate fairly when differences arise.

DCC acts as the intermediary between DND and the contractors and consultants who perform the work. Pictured here is one of the contractors working on renovations at the Stone Frigate Building at the Royal Military College in Kingston, Ontario.

DCC at Work — Keeping Systems in Check

Strong businesses always try to improve the effectiveness of their operations, and as any manager knows, the key to continuous improvement is continuous evaluation. At DCC, those evaluations are called "compliance reviews," but they are often called "site audits" informally. A site audit is a formal process in which an evaluator ensures that all aspects of DCC service delivery and business management are reviewed and monitored to preempt any potential problems. In the fiscal year 2002-03, 12 site audits took place within DCC offices.

Although the site auditor follows a formal checklist, work sites are not penalized for off-the-page innovation. Instead, site auditors operate openly and will debrief site personnel before leaving, so that personnel have a chance to explain why they do certain things the way they do. It is also a chance to reveal skill deficiencies that can lead to retraining opportunities.

Service Lines

CONTRACT SERVICES

For over 50 years, DCC's Contract Services Division (CSD) has linked DND with the contractors and suppliers who can fill its infrastructure needs. CSD provides these procurement services across Canada and overseas and it understands DND's demanding operational requirements, the rigour of the federal procurement policy and the unique practices of the construction industry.

Every year, approximately 1,500 contracts are issued for professional services, construction, goods and other infrastructure-related work. CSD's innovative, responsive and efficient procurement processes have been designed to meet client and industry needs. The DCC ISO 9001 certified quality program ensures consistent delivery, enhanced client input and continual improvement. A few of the options available are:

Quick response tenders — DCC establishes a source list of contractors at each base to respond to the specific construction needs of each location. Depending on the requirement and value, these contracts can be in place within 14 calendar days.

Tender boards — Minor construction projects that are equally time sensitive but more complex in nature are candidates for this process. The target time from notice to award for this process is 25 calendar days.

Design-build — This contract option is used to deliver a major portion of design within the construction contract. While the time required to contract for this option is longer than the time needed for other standard processes, the overall project delivery time has been reduced from the traditional design-bid-build method.

DCC has many other infrastructure-related tender processes, each designed to meet a particular requirement. Some of the options are as follows:

Best value contracts — Price and technical requirements determine the award, and it is not based solely on the lowest bid.

Construction management — Contractor expertise is engaged to help manage multiple construction activities.

Energy performance contracts — Firms are contracted to make infrastructure improvements on DND facilities with payment made from the resulting energy savings.

Standing offers — Firms are pre-selected to provide specific construction activities as and when required.

Facility maintenance contracts — Expertise is contracted for long-term operation and maintenance of DND facilities.

TIMELINESS OF PROCUREMENT

Client groups within DND want to begin project work as soon as possible after receiving internal approval. Since timeliness of contract award is important both to DND and to the contractors and consultants, this activity is reported as a key performance indicator.

DCC intentionally sets aggressive targets for the timeliness of construction and consultant procurement because DND values expediency. The target represents a reasonable length of time from the point at which the notice of proposed procurement is received from the client, to the time when the contract could be awarded to the contractor or consultant. Targets do not include additional time that may be required as a result of amendments, budget issues or bid anomalies. Factors that affect performance against the targets include changes to the scope and value of the work during the procurement process.

DCC at Work — Reduce Reuse Recycle

When the military doesn't need base housing anymore, it doesn't simply demolish the buildings. It disposes of them. This process is referred to as deconstruction — the selective dismantling or removing of material from buildings before or instead of demolition. Buildings — just like anything else — can be reused and recycled, and deconstruction prevents excess building materials from ending up in landfill.

In some cases, DCC has arranged for entire houses to be moved and reused. Some people have moved former DND houses onto lakefront property and used them as cottages. Some 50 houses were moved from the Ottawa area alone in previous years. Near the end of fiscal 2002-03, this type of project was initiated at CFB Cold Lake, and a total of nine buildings were moved. This project continues into 2003-04, with 40 more buildings slated for removal.

The following two tables demonstrate DCC progress at the end of fiscal 2002-03 in terms of timeliness of construction and consultant procurement. The numbers for fiscal 2002-03 reported in these tables are shown as a percentage of how many times the target was met. In the past, DCC has reported the average number of days that it has taken to award all of the contracts within each category. However, DCC believes that tracking and reporting the percentage of contracts that meet the time targets in each category is a more meaningful and objective measure of performance. Thus, the results for fiscal year 2001-02 have been restated to conform with this new method of reporting this performance indicator. For fiscal 2003-04, the performance targets have been updated to reflect this change, with the new target set at 50%. To provide context for the results from fiscal 2002-03, the median number of days to award the contracts is provided.



OPERATIONS

The Operations Division delivers a broad scope of services to construct and maintain DND facilities including: control towers and hangars, dockyards and tank maintenance facilities, community centres, housing, barracks and clinics, water and sewer systems, communications systems, and roads and grounds. Other services include: firing range inspections, facilities management, property management support, facilities condition reporting, building systems troubleshooting, rapid response to urgent security needs, program management, commissioning and training.

Fiscal year 2002-03 saw new growth in DCC service lines, in particular in the area of support to deployed operations. As at March 31, 2003, three DCC employees were based in Bosnia-Herzegovina providing contract management and environmental support to the Canadian Forces. Opportunities in this area are expected to increase in the next fiscal year.

Construction Procurement — Table 1

Performance Indicator	Target	Results, Fiscal 2001-2002		Results, Fiscal 2002-2003		
		Number of Contracts	Actual % on Target	Number of Contracts	Actual % on Target	Median Number of Days to Award
Regular tender call	35 days	126	38.0%	96	37.5%	40
Tender boards	25 days	474	41.0%	351	45.3%	26
Quick response	14 days	295	33.0%	290	56.6%	14
Design-build	90 days	5	60.0%	8	37.5%	130

Construction Procurement — Table 2

Performance Indicator	Target	Results, Fiscal 2001-2002		Results, Fiscal 2002-2003		
		Number of Contracts	Actual % on Target	Number of Contracts	Actual % on Target	Median Number of Days to Award
SELECT	25 days	204	41.0%	194	42.3%	29
1-step proposal	50 days	41	29.0%	48	41.7%	55
2-step proposal	90 days	11	0.0%	19	31.6%	120
NAFTA	95 days	4	0.0%	No requests	N/A	N/A

DCC contracting staffers (from left to right) Brigitte Trau, Anne-Marie Schneider and Thuc Nguyen review documents prior to contract award.

DCC at Work — Reduce Reuse Recycle

When the military doesn't need base housing anymore, it doesn't simply demolish the buildings. It disposes of them. This process is referred to as deconstruction — the selective dismantling or removing of material from buildings before or instead of demolition. Buildings — just like anything else — can be reused and recycled, and deconstruction prevents excess building materials from ending up in landfill.

In some cases, DCC has arranged for entire houses to be moved and reused. Some people have moved former DND houses onto lakefront property and used them as cottages. Some 50 houses were moved from the Ottawa area alone in previous years. Near the end of fiscal 2002–03, this type of project was initiated at CFB Cold Lake, and a total of nine buildings were moved. This project continues into 2003–04, with 40 more buildings slated for removal.

The following two tables demonstrate DCC progress at the end of fiscal 2002–03 in terms of timeliness of construction and consultant procurement. The numbers for fiscal 2002–03 reported in these tables are shown as a percentage of how many times the target was met. In the past, DCC has reported the average number of days that it has taken to award all of the contracts within each category. However, DCC believes that tracking and reporting the percentage of contracts that meet the time targets in each category is a more meaningful and objective measure of performance. Thus, the results for fiscal year 2001–02 have been restated to conform with this new method of reporting this performance indicator. For fiscal 2003–04, the performance targets have been updated to reflect this change, with the new target set at 50%. To provide context for the results from fiscal 2002–03, the median number of days to award the contracts is provided.



OPERATIONS

The Operations Division delivers a broad scope of services to construct and maintain DND facilities including: control towers and hangars, dockyards and tank maintenance facilities, community centres, housing, barracks and clinics, water and sewer systems, communications systems, and roads and grounds. Other services include: firing range inspections, facilities management, property management support, facilities condition reporting, building systems troubleshooting, rapid response to urgent security needs, program management, commissioning and training.

Fiscal year 2002–03 saw new growth in DCC service lines, in particular in the area of support to deployed operations. As at March 31, 2003, three DCC employees were based in Bosnia-Herzegovina providing contract management and environmental support to the Canadian Forces. Opportunities in this area are expected to increase in the next fiscal year.

Construction Procurement — Table 1

Performance Indicator	Target	Results, Fiscal 2001–2002		Results, Fiscal 2002–2003		
		Number of Contracts	Actual % on Target	Number of Contracts	Actual % on Target	Median Number of Days to Award
Regular tender call	35 days	126	38.0%	96	37.5%	40
Tender boards	25 days	474	41.0%	351	45.3%	26
Quick response	14 days	295	33.0%	290	56.6%	14
Design-build	90 days	5	60.0%	8	37.5%	130

Construction Procurement — Table 2

Performance Indicator	Target	Results, Fiscal 2001–2002		Results, Fiscal 2002–2003		
		Number of Contracts	Actual % on Target	Number of Contracts	Actual % on Target	Median Number of Days to Award
SELECT	25 days	204	41.0%	194	42.3%	29
1-step proposal	50 days	41	29.0%	48	41.7%	55
2-step proposal	90 days	11	0.0%	19	31.6%	120
NAFTA	95 days	4	0.0%	No requests	N/A	N/A

DCC contracting staffers (from left to right) Brigitte Trau, Anne-Marie Schneider and Thuc Nguyen review documents prior to contract award.

If a structure cannot be totally reclaimed, there are always parts of it that can be re-used. DCC assesses each house and develops a list of the reusable or recyclable contents: everything from pipes to stoves to floorboards. Regardless of how the house is to be deconstructed, it is always the rule that hazardous material be removed.

The contractor who takes apart the house will then dispose of any contents that can be used again... and perhaps make a profit on the deal. And when the house is gone, contractors refill the hole and landscape the area.

The Operations Division is involved in projects that involve the decommissioning and clean up of buildings and sites that the Corporation helped build decades ago. One example of this is the Downsview consolidation project. In October 2002, the opening of the LCol George Taylor Denison III Armoury building was celebrated, marking the consolidation of 23 military units from the Toronto area in a 33,000 square metre facility. This project is one of the base consolidation projects that DCC worked on in the past year; another such project is the Winnipeg base consolidation project.

CONTRACT MANAGEMENT SERVICES

One of DCC's core competencies is contract management. The Corporation provides many services to support the design, construction, renovation and maintenance of a wide variety of facilities for DND's infrastructure and environment program. Key contract management services include:

- contract administration;
- quality assurance;
- regular client reporting;
- co-ordination of expert services;
- monitoring of construction schedules;
- change management;
- certification of progress payments;
- certification of contract completion;
- document control;
- commissioning services;

- dispute resolution;
- monitoring of deficiencies and warranties; and
- resolution of contractor performance issues.

ENVIRONMENTAL SERVICES

Since the early 1990s, DCC's core staff of environmental specialists has helped DND implement its environmental initiatives, and in particular its sustainable development strategy. The Corporation helps DND meet environmental performance targets, comply with regulatory requirements and manage due diligence and risk. Key environmental services include:

- environmental impact and site assessments;
- environmental site remediation;
- environmental support for project and program management;
- sustainable development strategy support services;
- policy, compliance and advisory services;
- site decommissioning services;
- facility deconstruction and demolition;
- firing range decommissioning;
- waste management auditing and planning;
- waste reduction planning;
- landfill inventories and investigations;
- hazardous waste management;
- underground storage tank removals;
- training and education;



A memorandum of understanding was signed on October 9, 2002 between the Association of Consulting Engineers of Canada (ACEC), DND and DCC. This confirms the working relationship between ACEC and DCC in the Corporation's capacity as the contracting agency for Construction and Property Services at DND's Infrastructure and Environment Group. From left to right are Ross Nicholls, President of DCC, BGen Steve Irwin, Director General of Construction and Property Services, and Claude Paul Boivin, ACEC president.

DCC at Work — Certified Project Managers

Throughout all phases of the project delivery process, from planning to design to construction, DND project leaders demand skilled, competent support. To ensure DND has the level of support it requires, an increasing number of DCC project managers have become certified Project Management Professionals (or PMPs, for short).

PMP certification is becoming standard at DCC, and now some 15 of its staff have achieved it. At DCC, PMP candidates gather in "study groups" that meet weekly over lunch. They go over material, take turns reviewing sections, study practice tests and generally help each other through an exchange of ideas or lessons learned.

- ISO 14000 environmental management systems;
- environmental GIS applications;
- environmental support for property transactions and decommissioning;
- environmental monitoring and compliance auditing;
- designated substances inventories;
- environmental disclosure reporting; and
- environmental contracting and contract management.

FACILITIES MANAGEMENT SERVICES

DCC contracts for and manages the delivery of facilities management services for DND, ensuring smooth operations and that DND buildings are efficiently and cost-effectively maintained. The Corporation's experience covers all areas related to facilities management, including mechanical, electrical, structural, environmental and building maintenance services. Key facilities management services include:

- turnkey support;
- renewal services;
- emergency response planning;
- environmental management reporting;
- design and construction of maintenance projects;
- energy management;
- fire safety management;
- building condition reporting; and
- project budget planning for re-capitalization projects.

TECHNICAL SUPPORT SERVICES

DCC can provide its client a "one stop shop" because its in-house technical support complements its procurement, construction and contract management capabilities. Integration of service lines is a conscious business strategy of the Corporation in order to provide the most cost-effective service possible. Key technical support services include:

- energy performance contracting;
- preventative maintenance inspections, troubleshooting and analysis;
- commissioning resources;
- environmental technical support;
- facility condition reporting;
- quality surveys; and
- materials testing.

PROJECT MANAGEMENT SUPPORT

DCC provides a range of fully integrated project management services, from identifying and analyzing problems, through to the planning, design and construction phases of a project. The Corporation recognizes the importance of meeting established standards. Its project managers are expected to become certified as Project Management Professionals. The Operations Division leads and coordinates its project management expertise, which ensures that employees are trained consistently across all locations. Key project management support services offered are:

- project identification and analysis;
- turnkey project management;
- communication;
- risk management;
- support to specific project management tasks;
- coordination of national initiatives; and
- program management.

One becomes a PMP by passing a rigorous exam process set out by the U.S.-based Project Management Institute, the world's largest not-for-profit project management professional association (www.pmi.org). The PMI certification program maintains ISO 9001 certification in quality management systems.

In fiscal 2002-03, the DCC National Operations Group secured a license from PMI to train PMPs. One of DCC's managers is a qualified instructor who can conduct the courses in-house for the Corporation's staff or for DND personnel.

SUPPORT TO DEPLOYED OPERATIONS

An important part of DCC's mandate is to help DND to both meet its operational requirements and to comply with federal contracting policies. DCC takes the services it already provides at bases and wings and brings them to an operational theatre. Key support services for deployed operations are:

- procurement;
- contract management;
- environmental services; and
- project management support.

TRACKING CLIENT SATISFACTION

DCC regularly tracks client satisfaction as one of its key performance indicators. Client groups within DND provide information through written questionnaires and through face-to-face interviews. During fiscal 2002-03, DCC sent out 737 surveys; 676 were returned. The types of projects surveyed included contract management, environmental and specialty services. The survey return rate was 92%. This return rate is an increase over a return rate of 86% from fiscal year 2001-02. DCC's goal is to collect 100% of responses. The improvement during last fiscal year was due to a concentrated effort to have more

interviews with the client at the site level. In the next fiscal year, this strategy will continue and will involve modifications to the process to enhance the level of detail in the information collected during the survey process.

Of the surveys returned, five responses, or 1% of the returns listed problems. As at fiscal year end, three of these issues had been resolved with two issues in the process of being resolved. Some of these problems were addressed by placing senior DCC staff on certain sites and by increasing project communications to varying levels within certain client groups. Overall, the rating of 99% client satisfaction can be attributed to the proactive measures DCC takes throughout various phases of each project. Such measures

include regular meetings with DND client groups at key project milestones to discuss performance issues.



At fiscal year end, DCC had three of its personnel stationed in Bosnia-Herzegovina. Pictured above is Paul Champagnie, DCC contract manager being recognized by Col. P.J. Atkinson, Commander Task Force Bosnia-Herzegovina, with a Commander's Commendation for his work in getting Camp Black Bear (Velika Kladusa) connected to commercial power.

Contract Services and Operational Highlights

Figure 1 — Contract Values
(\$ millions)

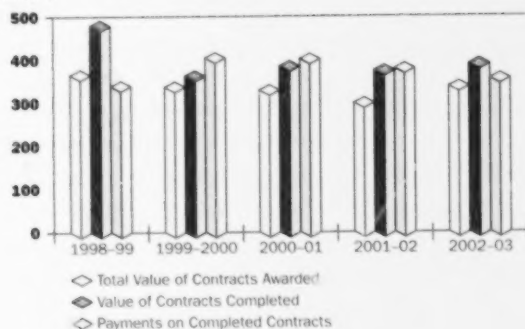


Figure 2 — Number of Contracts Awarded and Completed

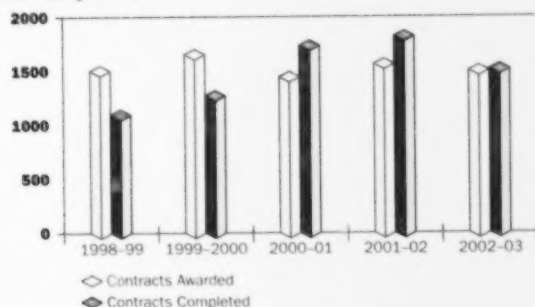
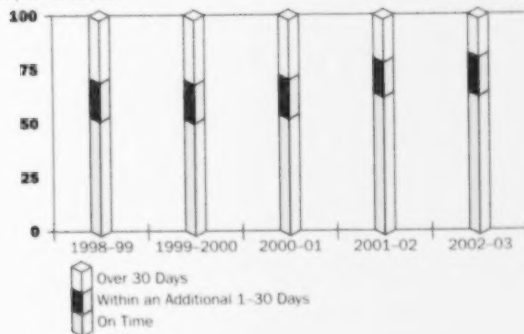


Figure 3 — Timeliness of Construction Contract Completions
(% of jobs completed)



TIMELINESS OF CONSTRUCTION CONTRACT COMPLETIONS

A key component of client satisfaction is schedule control. Consequently, DCC monitors timeliness of construction contract completions and works with the client to minimize schedule slippage. When it does occur, DCC ensures that DND knows the reasons. In 2002-03, 64% of completed construction contracts were finished by the pre-established completion date. Another 18% were completed within 1 to 30 days. Although there are no formal targets set for this indicator, DCC tracks this information to help keep the client informed.

Figure 4 — Change Order Values
(% of total award value)

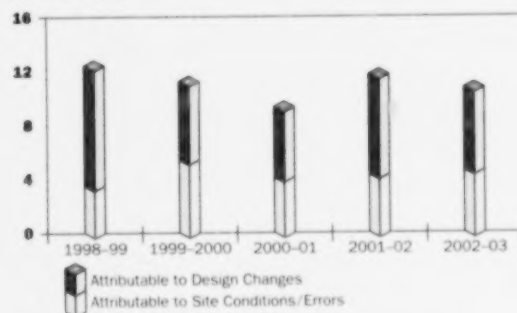
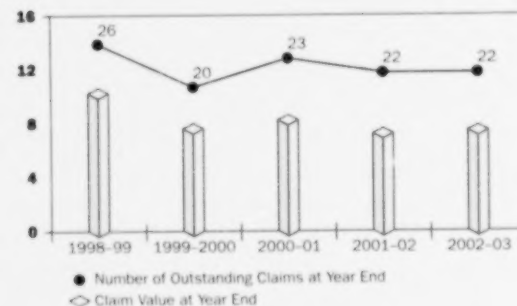


Figure 5 — Contract Claims at Fiscal Year End
(\$ million)



CHANGE ORDERS

Changes can have a negative effect on a project's schedule and can result in cumulative impact costs. Consequently, DCC manages contracts in a way that attempts to minimize both the number and the dollar amount of contract changes. Figure 4 illustrates trends over the last five years. In 2002-03, on the basis of 885 construction contracts, 4.6% of cost growth was due to site conditions or to errors and omissions, and 6.1% was attributable to design changes.

CONTRACT CLAIMS

A direct indication of DCC's efforts to protect the interests of the Crown can be found in the dollar value of contract claims before the Courts at any given time. A balance must be struck between treating contractors fairly and ensuring the government receives fair value for contracted commitments. The claim trend over the last several years as indicated in Figure 5, represents only contract claims filed in court.

In 2002-03 DCC closed nine claims. Two of these claims were dismissed or discontinued and seven were settled for a total value of \$285,250. Seven new claims were raised during the year. As at March 31, 2003, there were 22 claims outstanding for a total claim value of \$6,971,000.

Table 3 — Contract Expenditures, 2002-03

(all amounts reported in \$ thousands)

	Construction Contracts	Consultant Services	TOTAL
Atlantic Region			
Gagetown, NB	\$ 8,608	\$ 1,610	\$ 10,218
Goose Bay, NL	8,651	769	9,420
Gander, NL	1,467	192	1,659
Greenwood, NS	15,597	1,225	16,822
Halifax, NS	19,672	4,054	23,726
Others	517	141	658
Subtotal	54,512	7,991	62,503
Central Region			
Bagotville, QC	8,020	33	8,053
Borden, ON	8,751	763	9,514
Kingston, ON	9,457	2,903	12,360
London, ON	1,707	4,687	6,394
Montreal, QC	7,803	633	8,436
North Bay, ON	1,324	56	1,380
Petawawa, ON	10,194	969	11,163
Trenton, ON	5,957	361	6,318
Toronto, ON	11,328	2,448	13,776
Valcartier, QC	12,240	2,261	14,501
Ottawa, ON	4,192	790	4,982
Subtotal	80,973	15,904	96,877
Western Region			
Calgary, AB	5,845	355	6,200
Chilliwack, BC	603	110	713
Cold Lake, AB	20,796	799	21,595
Comox, BC	9,117	599	9,716
Edmonton, AB	14,489	1,139	15,628
Esquimalt, BC	10,354	1,488	11,842
Fleet Maintenance Facility, Esquimalt, BC	37,287	4,857	42,144
Moose Jaw, SK	2,411	167	2,578
Suffield, AB	8,010	499	8,509
Shilo, MB	3,998	901	4,899
Winnipeg, MB	5,422	711	6,133
Wainwright, AB	3,543	211	3,754
Subtotal	121,875	11,836	133,711
Northern Canada	25,060	4,133	29,193
Canadian Forces Housing Agency (CFHA)	24,283	—	24,283
Head Office — Others	3,854	2,455	6,309
Totals	\$ 310,557	\$ 42,319	\$ 352,876

Organization and Governance

Governance

Defence Construction Canada (DCC) is governed by a Board of Directors. The Governor-in-Council appoints the Board on the recommendation of the Minister of Public Works and Government Services, through whom DCC reports to Parliament. Directors bring a balance of public and private sector experience to the Board, which contributes to its effectiveness. The Corporation maintains this mix using a board profile, which DCC developed in accordance with guidance from the Privy Council Office. In keeping with DCC's mandate and key challenges, the directors come from senior management positions with knowledge of engineering, construction, law, finance, governance or management.

The Board's work complements that of senior management. This relationship allows the Board to consistently fulfill its duties as outlined in the *Defence Production Act*, the *Canada Business Corporations Act*, the *Financial Administration Act*, government guidelines for corporate governance and management of Crown corporations, and DCC's bylaws.

At the end of fiscal 2002-03, the Board of Directors consisted of six members, including the President and CEO and a separate Chair. The Board meets on a regular schedule, when the Chair may deem necessary.

The Board of Directors oversees the management of the Corporation to realize the best interests of the Corporation, shareholders and stakeholders. Stewardship of the Corporation is seen as the Board's key responsibility. In that role, the Board provides advice on current business affairs, vision and long-term direction. Specific tasks of the Board include the following:

- providing strategic advice and direction, particularly in relation to business planning;
- ensuring that the Corporation is meeting its public policy objectives;
- safeguarding the Corporation's resources through effective comptrollership;
- monitoring performance; and
- fostering communications with the Crown, particularly reporting.

To help the Board carry out its duties, the Audit Committee meets separately from the full Board to review the Corporation's financial statements, internal audit reports and the results of special examinations undertaken by the Office of the Auditor General of Canada, as required under the *Financial Administration Act*.

Comptrollership

The Board, management and all DCC employees understand that the Corporation must be fully accountable to Canadians for its decisions and practices, and that these decisions and practices must be fully accessible to Canadians. Effective comptrollership ensures that the day-to-day control of DCC's operations falls well within broad government guidelines and expectations. These include

ensuring that DCC's corporate policies and procedures reflect sound, ethical and values-based business practices, and that they allow the Corporation to respond to challenges appropriately and quickly. The Corporation achieves comptrollership by adhering to its governing legislation, providing clear strategic direction and creating a corporate plan based on sound business planning. Elements of the effective comptrollership system include: performance measurement, succession planning, risk management, communications, and an audit regime that uses both the Auditor General and an independent, third-party, internal auditor who reports directly to the Board. Finally, the Corporation recognizes the need to base its decisions on good values and ethics.

Corporate Stewardship

Throughout 2002-03, both the Board of Directors and senior management maintained their key governance and management responsibilities, as detailed by the government. They undertook the following governance and management initiatives in 2002-03.

- Strategic direction: The Board continued to monitor the Corporation's strategic situation and associated strategic responses. The principal activity of the past year was approving the 2003-07 Corporate Plan.
- Risk management: Based on previous board direction, the Corporation finalized a new risk management

framework to identify, quantify and mitigate the Corporation's key strategic and operational risks. The framework incorporates risk management into the strategic and corporate planning processes. Over the next fiscal year, the Board will monitor the development of the Corporation's risk profile. The primary responsibility for this initiative will rest with senior management, through the Risk Management Committee.

- Succession planning: The Board approved and promulgated a senior management succession plan for the Corporation. Senior managers are now applying this model to succession activities for key regional and site staff.
- Audit regime: Due to internal audits and staff reviews of practices, the Board remains confident that the Corporation has sufficient internal controls to maintain its comptrollership obligations.
- Communications: The Board maintains a policy of transparency of information, while recognizing the need to protect both personal and proprietary information. The Corporation works with its principal client to meet its obligations under access to information legislation. During 2002-03, a new procedure was developed to maintain the Minister's arm's-length relationship to public communications about DCC operations. In the past fiscal year, in addition to the Corporation's day-to-day communications activities, the Board and senior management sought opportunities to speak with senior government officials about the Corporation.

DCC Board of Directors

(at March 31, 2003)

Mr. John D. McLure*

JDM Consulting Inc. and
Senior Associate, Hill and Knowlton
Canada Limited, Ottawa, Ontario

Mr. Jean-Claude Garneau*

President, Excotech Inc.
Montreal, Quebec

Hon. Stewart McInnes, P.C., Q.C.

Lawyer, Halifax, Nova Scotia

Mr. Ross Nicholls, P.Eng*

President and Chief Executive Officer
Defence Construction (1951) Limited
Ottawa, Ontario

Mr. Michael G. Nurse

Associate Deputy Minister, Public Works and Government
Services Canada, Ottawa, Ontario

Ms. Nancy M. Penner

Counsel, Parlee McLaws LLP
Calgary, Alberta

**Member of the Audit Committee*



Overview of DCC Integrated Risk Management Framework

The Board and management of DCC share the aim of integrating risk management into the overall corporate planning process. As a key component

of governance, DCC continues to balance risks to the Corporation with its need to ensure a high level of operational support to the Department of National Defence and the Canadian Forces. In 2002-03, the Corporation developed a renewed Risk Management Framework that

- increases line managers' responsibility, authority and accountability for identifying, assessing and managing corporate and project-related risks;
- enhances decision making through the use of common risk language and procedures; and
- focuses efforts to allocate resources and manage risk on maintaining DCC's financial, operational and reputation "bottom lines."

This framework comprises the overall policy and procedures that allow the Board, management and all employees to effectively and efficiently manage risk. Under the new framework, the ongoing responsibilities for managing risk remain shared throughout the Corporation.

The Board provides the overall guidance for managing risks within DCC and periodically evaluates the effectiveness of the framework. DCC's internal auditor, responsible directly to the Audit Committee, reports on the performance of the framework. The CEO fosters a culture that values risk management as a decision-making tool that improves accountability; oversees the implementation of the framework; encourages an increase in risk

DCC Board of Directors, seated from left: Mr. Ross Nicholls, Mr. John D. McLure, Ms. Nancy M. Penner. Standing, from left: Mr. Jean-Claude Garneau, Mr. Michael G. Nurse, Mr. Brent DiBartolo (term ended in the third quarter of 2002-03), Hon. Stewart McInnes.

management capacity throughout the Corporation; oversees the development of the risk management strategy; and reports on risk management performance. The newly formed Risk Management Committee, composed of the President and all Vice-Presidents, prioritizes risk management activities, oversees incorporation of risk management activities into the Corporate Plan and subordinate business plans, and reviews projects or programs that pose high risks to the Corporation. Finally, the entire Management Group oversees the integration of risk management into the overall corporate governance structure, based on direction from the Risk Management Committee; provides managers and employees with training and development opportunities in risk management; designs and implements tools to improve the process; and allocates resources to manage risks, through the corporate and business planning processes.

In late 2002, the Risk Management Committee developed a renewed risk profile for the Corporation. As a result, DCC monitors key strategic risks within several broad categories deemed key to the success of the Corporation: support for government and client objectives; relevance of the Corporation's mandate; ability to serve clients; effectiveness of corporate management support and control systems; and effectiveness and efficiency of the Board. The Board and management have identified key areas within these strategic risk themes that require specific actions or regular monitoring. At this time, the Board and management agree that the Corporation is well able to control most identified risks, as their potential impact and probability are low.

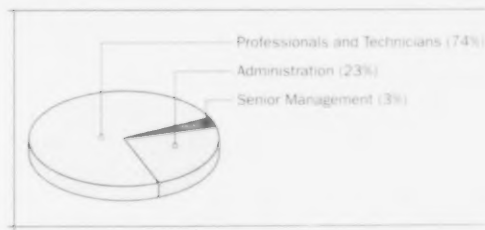
However, the Corporation continues to work on reducing risk even further. Using a prioritization matrix, DCC allocates resources to high-risk areas through the Corporate Plan and division business plans. Management informs the Board regularly about risk areas, DCC's exposure and current mitigation strategies.

Although new, the Corporation's Risk Management Framework has proven to be a worthwhile tool. While the Corporation's overall operational and administrative risks remain low, the risk profile is one source of information DCC uses to develop its long-term strategic plan. In the next year, the Risk Management Committee will validate the current risk profile and thoroughly review the steps needed to better integrate the risk management and annual planning cycles.

Human Resources

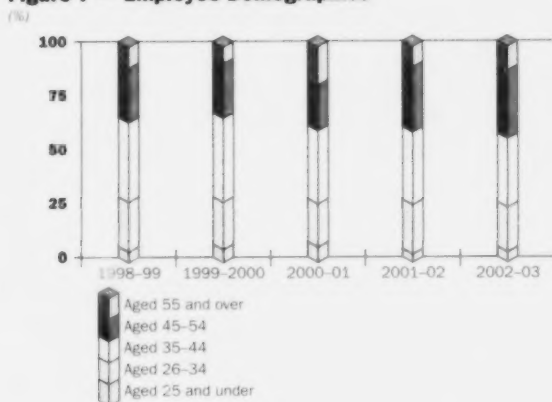
DCC acknowledges that its chief asset is people and that corporate successes are dependent on employee abilities and dedication. One of DCC's strengths is its dedicated workforce of professionals. The team consists of a mix of engineers, engineering technicians and technologists, environmental scientists, and experienced tradespeople. Other specialists in finance, human resources, information technology and administration support these professionals. At the end of this fiscal year, DCC employed 280 employees.

Figure 6 — DCC Workforce
at March 31, 2003



In fiscal year 2002-03, DCC recognized five employees for 20 years of service, four employees with 25 years of service, and, most notably, three employees with 30 years of service. Employees acknowledge that working for DCC is interesting, challenging, never boring, and that employees respect each other.

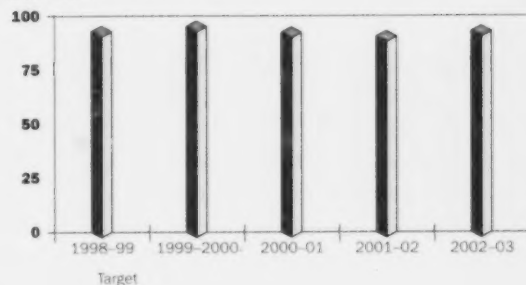
Figure 7 — Employee Demographics



Recruitment practices are focused on engaging professionals who strive to maintain the Corporation's continued success, and who take pride in achieving their personal goals. DCC internal recruitment practises supported 41 employees along their career paths through promotions and transfers during the past year. Even though DCC's work environment is somewhat seasonal, the Corporation has consistently upheld a retention rate above 90% over several years.

Figure 8 — Employee Retention Rate

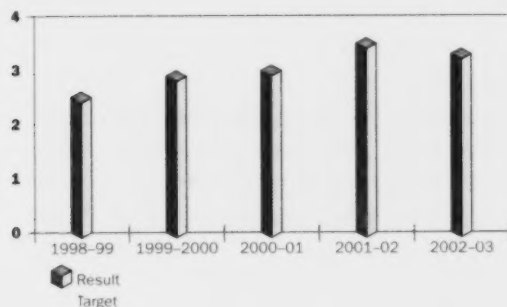
(%, Target = 90%)



DCC views the employee retention rate as a measure of employee satisfaction with DCC's working environment. As Figure 8 indicates, the retention rate increased to 93.2% in 2002-03 from 90.8% in fiscal year 2001-02. This can be attributed to the revision of the salary scale implemented in fiscal year 2002-03. This change was made so that DCC could remain competitive with the private and public sector for qualified individuals. Secondly, DCC service lines have diversified, and consequently, employees have more internal career opportunities available to them. In order to maintain DCC's attractive work environment, the human resources group promotes employee opportunities for training and lateral transitions within the Corporation.

Staff Training and Development

Figure 9 — Professional Development to Salary Cost Ratio
(%)



The employees of DCC form a specialized team, and consequently DCC encourages ongoing professional development and staff training. Figure 9 illustrates the financial commitment that DCC makes to this area.

DCC acknowledges that its ability to service its client is dependent on the skill sets of its employees. In recognition of this, in fiscal year 2002-03, DCC increased its target for training as a percentage of salary cost to 3% from 2.5%. In 2002-03, DCC achieved a result of 3.3%.



In December 2002, DCC mid-level managers gathered in Cornwall, Ontario for a three-day program to build their management skills. Attendees discussed ways to translate corporate performance objectives into smaller group goals and individual performance targets.

Russ Perrie, Josée Champagne, Anne-Marie Schneider, Neil Kellington, Stephanie Ryan, Marc Brophy, Vic Sabramsky, Derek Lougher-Goodey, Les Latinecz, Richard Bélanger, Nick Monteiro, Dave Long, Alain Denis, Louis Brisson.

Brian Roach, Mike MacIsaac, Brian Hughes, Steve Toth, Scott Hamilton, Mark Dalgard, Ryan Polkinghorne, Trevor Rodgers.

National Awards 2002-2003

President's Award for outstanding contribution to the Corporation

Mr. Randy McGee, Area Engineer
Edmonton, Alberta

Customer Satisfaction Award for outstanding service to clients

Ms. Anne-Marie Schneider, Senior Contracting Officer
Ottawa, Ontario

Robert Graham Memorial Award for outstanding contribution to safety or the environment

Mr. Kristoffer Seiler, Environmental Coordinator
Calgary, Alberta

Service Innovation Award

Mr. Joel Spakowski,
Contract Coordinator
Chilliwack, British Columbia



Senior Management Team

(Pictured above, from left to right)

Mr. Ross Nicholls, P.Eng

President and Chief Executive Officer

Mr. Russell Perrie, P.Eng

Vice-President, Operations and Chief Engineer

Mr. Angelo Ottoni, CA

Vice-President, Corporate Services,

Chief Financial Officer and Secretary-Treasurer

Mr. Ronald de Vries, P.Eng

Vice-President, Contract and Client Services

Mr. David McCuaig, PMP

Director, National Operations Group

Mr. Michael Darrow, P.Eng

Director, Atlantic Region

Mr. Marc Lanteigne, Eng.

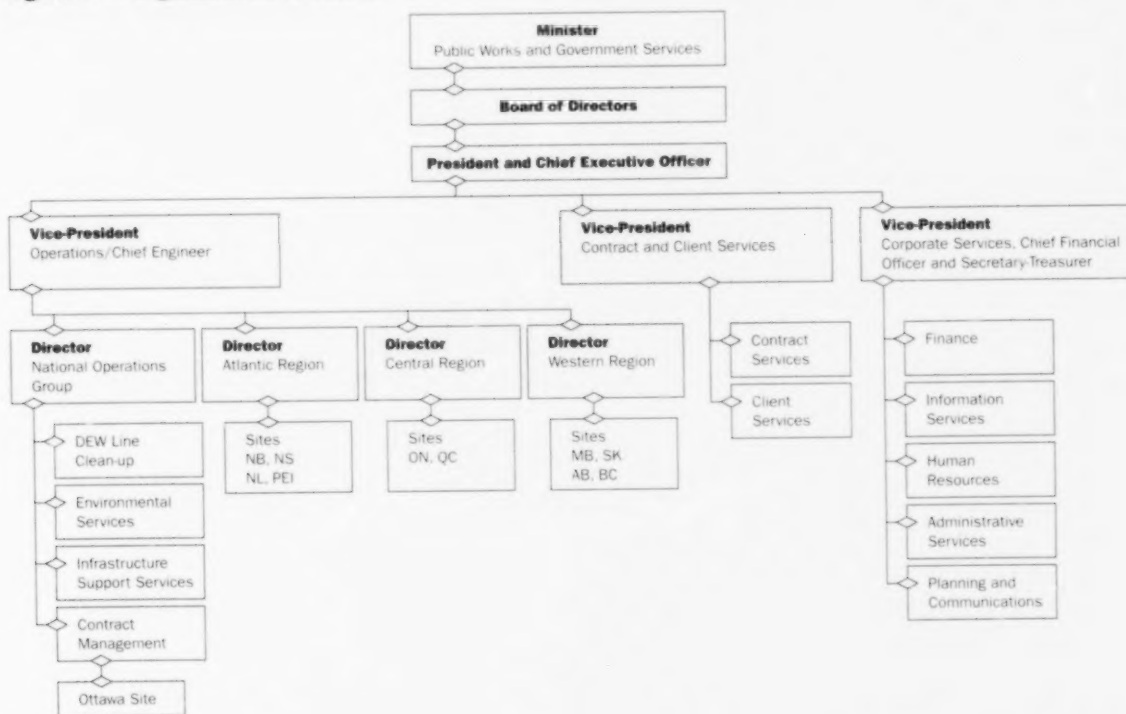
Director, Central Region

Mr. Steve Karpyschin, P.Eng

Director, Western Region

DCC maintains a presence throughout Canada with three regional offices and 28 site offices located at Canadian Forces bases and wings. In addition, to manage the DEW Line Clean-Up project in the Arctic, DCC established smaller, remote offices in the Canadian North. Outside of Canada, DCC has one site office in Bosnia-Herzegovina, from which it supports the Canadian Forces deployed in Operation PALLADIUM.

Figure 10 — Organizational Structure



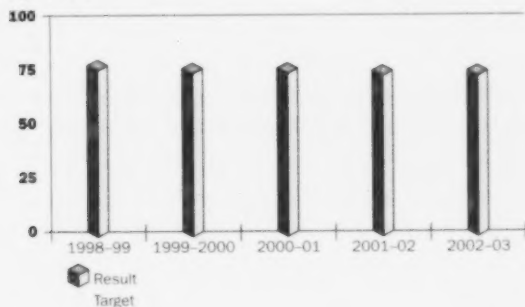
Human Resources Management Measures

UTILIZATION RATE

The utilization rate (see Figure 11) is an important performance indicator as well as a key financial management tool. It describes the amount of time, in terms of hours, spent on contract-related functions, and shows the client how much time DCC spends on its work. In fiscal 2002-03, the utilization rate was 73.3% and has remained consistent around this level over the past five years.

Figure 11 — Utilization Rate

(%, Target = 70%)



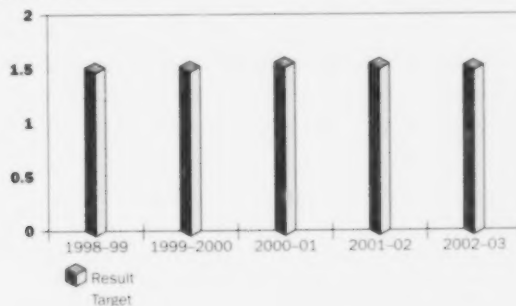
DIRECT PERSONNEL EXPENSE MULTIPLIER

In the fiscal year ending March 31, 2003, the Corporation decided to change the method of reporting the results for this indicator. In the past, this was referred to as the "payroll multiplier" and represented the ratio of services revenue to project direct labour costs, including benefits, but excluding a mark-up factor to account for compensated absences, such as vacation, sick leave, holidays and professional development time. The direct personnel expense multiplier currently reported as a performance indicator takes the mark-up factor for compensated absences into consideration in determining the project direct personnel expense. This method of reporting is also more in line with industry practice. The results reported in Figure 12 for previous years have been restated to conform with this new method of reporting this indicator.

The direct personnel expense multiplier is the factor by which DCC multiplies project direct personnel expense in order to cover overhead costs. This multiplier is used to establish billing rates for DCC services. The target range for fiscal 2002-03 was 1.50 to 1.60. In 2002-03, the direct personnel expense multiplier was 1.55, remaining in the targeted range.

Figure 12 — Direct Personnel Expense Multiplier

(Target = 1.5-1.6)



Management Discussion and Analysis

Update on Strategic Initiatives for 2002-2003

In 2002-03, the Corporation's planning process was restructured into four strategic themes, fostering continuity in all future plans and reports while making it simpler to track corporate development. These strategic themes are **corporate governance and leadership, service delivery, managing stakeholder relationships, and corporate services and support**. Success in each of these themes supports the Corporation's overall strategy. Consequently, all initiatives in the Corporate Plan and business plans can be categorized within one of these areas. As new corporate-level documents are published, they will use this new thematic approach. For reporting purposes, initiatives in the 2002-03 Corporate Plan have been assigned to one of the four themes.

INITIATIVES RELATED TO CORPORATE GOVERNANCE AND LEADERSHIP

Management recognizes that good corporate governance is an essential foundation of successful business, especially in the public sector, where the notion of public service demands accountability, fairness, trust and transparency of operations. The framework for DCC governance is set at the board level and the established principles are used at the management level. Corporate governance is linked to senior management leadership to emphasize how concepts such as stewardship, risk management and account-

ability to stakeholders are pushed down from the Board to management to employees. The Corporation already has a corporate governance framework, which the Board reviews annually and which management reviews during the strategic planning process.

The 2002-03 Corporate Plan identified several initiatives to improve stewardship. Firstly, DCC revised the **strategic planning process** to focus on meeting client requirements, the area stakeholders have identified as key to DCC success. Furthermore, DCC extended the planning process by including a wider variety of participants in planning working groups. This has resulted in a more comprehensive, relevant planning process that helps guide our activities at the strategic and operational levels.

Secondly, DCC developed a corporate **risk management framework** so that it can systematically review and evaluate business activities. Although DCC management continues to do business in its traditional "hands-on" style, which immediately brings senior expertise to bear on operational issues, the new framework formalizes the process for identifying risks and documenting the strategy used to mitigate potential impacts. Strategic risks to DCC have been linked to key strategic planning themes. The Corporation will make risk management decisions in the context of overall corporate planning, and will outline the necessary actions and resource allocations in the Corporate Plan or in the business plan of the appropriate business unit. The Corporation will review risk annually, through the corporate planning process. In addition, a Risk

Management Committee composed of the President and Vice-Presidents will regularly monitor the risk environment and take interim action, as required.

A third area of concentration in fiscal 2002-03 involved the **communication** of key corporate information to stakeholders — in this case, to DCC's client groups at DND. Corporate communications plays a critical role in showing stakeholders how DCC is serving their interests. It is important that stakeholders receive relevant and accurate information about corporate activity in a timely and meaningful way. Last year, new tools — including a corporate information kit, a bimonthly external newsletter and plans for an enhanced Web site (www.dcc-cdc.gc.ca) — were developed to share news and service line information.

Lastly, under the corporate governance and leadership theme, DCC advanced its new vision statement by announcing a new award for **innovation**. The award recognizes and rewards innovative practices that improve service to DND by improving internal processes or introducing new service lines. We hope that this award, plus encouragement and support from the management team, will make the DCC culture less risk averse and more receptive to innovation.

For 2003-04, DCC will continue its efforts to improve the **planning process**, by validating its conclusions about the client's needs and incorporating lessons learned into the

process. Similarly, efforts to improve the flow of corporate information to DND will continue through the **client services** function. Further improvements to the **corporate communications** output will include enhancing the DCC Web page that targets the general public and potential new employees. Throughout the year, DCC will continue to encourage **innovation** by its employees, and will continue to develop new ways to do things better, faster and differently.

INITIATIVES RELATED TO SERVICE DELIVERY

Given DCC's mission to deliver high-quality, timely and efficient services to DND, achieving excellence in service delivery remains at the forefront of DCC's corporate strategy. Over half a century of work experience with DND has given DCC in-depth knowledge of client requirements. Within this niche, the Corporation always strives for continuous improvement. DCC regularly undertakes projects to develop, maintain and enhance modes of service delivery.

The 2002-03 Corporate Plan identified several initiatives to improve DCC's service delivery for the benefit of DND. These initiatives related to the continuous improvement of **quality** throughout all of DCC's operations. The Operations Division developed a new series of operating procedures, which will help make service standards consistent. A standard methodology template, comprehensive staff training and a formal feedback process were developed to track performance in day-to-day operations and to identify areas for improvement. DCC is incorporating this new audit process into its system for evaluating the performance of site and regional management.

Finally, to ensure the client receives **best value** under the service billing regime, last year's plan committed DCC to a change in corporate pricing policy aimed at moving DCC from a "low cost" service provider position to the position of "best value" service provider in its niche. The Corporation would do this by basing both cost and revenue on competitive market forces rather than simply on the lowest cost option. The first step involved significantly adjusting employee salary ranges at the start of the fiscal year to address competitive disparity with public service compensation rates. Secondly, DCC decided to stop holding the corporate direct personnel expense mark-up factor to 1.5. The level of business activity allowed us to continue to use 1.5 for fiscal 2002-03 budgeting purposes. However, future budgets will allow that factor to rise if deemed necessary to maintain an adequate operating contingency fund to manage possible revenue downturns. The inherent level of uncertainty in forecasting revenue makes this change in policy and practice necessary. The amount of the operating contingency fund, and the accumulation or depletion of cash reserves, will vary from year to year, depending on management's evaluation of risk factors.

The primary service delivery initiative for 2003-04 is the establishment of a business tool kit to help develop employee skills and to support **communications** with the client. This kit will be an information hub containing all the support resources DCC employees need to interact with the client. The guidelines and materials in this kit will formalize DCC's service philosophy, which is that employees must maintain high levels of professionalism and accountability in all client interactions. At the same time, the materials

will encourage DCC employees to recognize new service opportunities and suggest ways to improve their work for the benefit of DND.

INITIATIVES RELATED TO STAKEHOLDER RELATIONSHIPS

DCC needs to maintain positive relationships with government, its client, industry and professional associations so that it can operate effectively. While specific service delivery issues fell under the previous section, the planning aspects of the broader relationship with the client are considered in this section.

Managing the Corporation's relationship with its client was identified as being important enough to warrant the creation of a new senior management position. In 2002-03, DCC appointed a Vice-President, Contract and **Client Services**, and a Planning and **Communications** Officer to help develop a client services business plan and start implementing client service activities. A client services business plan has been finished and the first communications products have been issued for use throughout the Corporation.

To foster the client relationship, DCC is developing new ways to gauge and report **client satisfaction**. This task involves more than simply improving a form; the data collection process itself has to be changed. In fiscal year 2003-04, the Corporation will start collecting information in a more hands-on way, through face-to-face interviews

with senior regional and corporate management, once or twice a year. The effectiveness of this approach will be reviewed later in the coming year.

Building more meaningful relationships with other arms of government and industry remains an ongoing objective. In 2002-03, the President served on the Federal-Industry Real Property Advisory Committee (representing all federal government departments and industry associations) and on several senior project advisory committees, at the invitation of Public Works and Government Services Canada; made a presentation at the annual conference of the Canadian Construction Association; and signed a memorandum of understanding with the Association of Consulting Engineers of Canada. DCC worked closely with other industry organizations, including the Royal Architectural Institute of Canada, the Canadian Construction Association, the Association of Consulting Engineers and the Canadian Design-Build Institute. In addition, DCC employees were involved in relevant professional associations.

To further its commitment to building strong external relationships, DCC will maintain its involvement with **industry associations** in 2003-04. Notably, in the coming year, the Vice-President, Contract and Client Services, will serve as President of the Canadian Public Procurement Council, which represents the procurement interests of all three tiers of Canadian government. Throughout 2003-04, DCC will be open to opportunities to enhance its partnership with DND, and to create new ones within its mandate to deliver defence projects, including partnerships with elements of DND it has not worked with before.

CORPORATE SERVICES INITIATIVES

DCC has well-established systems for managing its day-to-day operations, human resources, and financial and information systems. DCC's internal ability touches all aspects of the business and is the key to maintaining high-quality service to DND. Consequently, DCC strives to keep up to date with new business methods, regulatory practices and technology, which will ultimately enhance the quality of its services. Currently, the Corporation is updating its primary enterprise software management system, which should be finished in 2003-04.

The key initiative for 2002-03 involved management of information systems. DCC is continually monitoring trends in **e-commerce**, which it originally identified as a strategic initiative. The Corporation will now maintain an ongoing watch-and-wait position to ensure that it does not miss opportunities, but it will not try to lead the field in expensive technology development.

Financial Performance

FINANCIAL MANAGEMENT POLICY

The Corporation's financial management policy is based on a fundamental assumption that the Corporation is a going concern and its stated mandate will continue for the foreseeable future.

Until 1997, the Corporation operated on appropriations-based funding. Beginning in the fiscal year ended March 31, 1998, the Corporation has been operating on a fee-for-services basis. Since this date, the Corporation's financial management policy has been to generate sufficient cash to meet its anticipated operating and capital requirements and to settle its financial obligations as they become due.

In determining the amount of cash reserves carried for operating needs, the Corporation considers the operating risks inherent in its operations, particularly the risks associated with potential and unanticipated changes to the amount or timing of construction project expenditures on the part of its client, DND. In order to fulfill its mandate and remain ready and able to serve its client at all times, the Corporation must constantly react to changing business conditions and be able to financially support and sustain its operations when sudden or unanticipated business changes occur. As a result, the Corporation also allows for reasonable levels of operating contingencies in determining the amount of cash reserves to carry. Cash levels are constantly monitored and reviewed by management to determine their appropriateness. Any surpluses or shortfalls that may occur from time to time are taken into consideration in future business operating plans.

FISCAL 2002-2003 COMPARED WITH FISCAL 2001-2002

(all dollar amounts reported in thousands unless otherwise indicated)

SERVICES REVENUE

	2002-2003		2001-2002		Variance
Construction contract management	\$ 14,840		\$ 11,823		\$ 3,017
Contracting	2,600		2,378		222
Construction contract management and contracting services	17,440	71%	14,201	71%	3,239
Environmental	2,557		2,627		(70)
Project management support	1,986		1,199		787
Energy performance	508		401		107
Commissioning	448		444		4
Facilities management	432		408		24
Facilities decommissioning	385		245		140
Design management	304		204		100
Other	362		323		39
Related services	6,982	29%	5,851	29%	1,131
	\$ 24,422	100%	\$ 20,052	100%	\$ 4,370

Overall, services revenue increased in the year ended March 31, 2003, by \$4,370 or approximately 22% over the previous fiscal year. This increase is attributable to a combination of an increase in average billing rates, which averaged approximately 12%; an increase in total billable hours of approximately 9%, due to increased business activity; and changes in staff mix of billable resources, which accounted for approximately 1% of the increase.

The relative percentages of total revenue generated from construction contract management and contracting services and related services remained constant at 71% and 29% respectively. This revenue mix approximates the Corporation's objective, which is to grow related services to at least 30% of overall service offerings. The sharp increase in project management support services of approximately 66% is attributable to the client's growing needs for project management support services and looking towards DCC to provide such support. Other related services remained at constant levels or showed moderate growth, with the exception of environmental services, which declined slightly. This decrease can be attributed to a reduction of work on the DEW Line environmental clean-up project.

INTEREST REVENUE

	2002-03	2001-02	Variance
	\$ 113	\$ 102	\$ 11

Interest revenue, which is generated from the Corporation's average current account bank balance, increased in the year ended March 31, 2003, by \$11 or approximately 11% over the previous fiscal year. This increase is attributable to higher interest rates and an increase in the average cash balances during the year ended March 31, 2003.

SALARIES AND EMPLOYEE BENEFITS

	2002-03	2001-02	Variance
Salaries	\$ 15,387	\$ 13,294	\$ 2,093
Benefits	3,887	3,348	539
	\$ 19,274	\$ 16,642	\$ 2,632

Salaries increased in the year ended March 31, 2003, by \$2,093 or approximately 16% over the previous fiscal year. This increase is primarily attributable to a combination of higher levels of staff, which accounted for approximately 9% of the increase, and pay raises averaging approximately 7%.

Employee benefits increased in the year ended March 31, 2003, by \$539 or approximately 16%. This increase is directly attributable to the similar percentage increase in salaries, as discussed on the previous page. As a percentage of salaries, employee benefits remained constant from year to year at approximately 25%, although there were some minor fluctuations as a percentage of salary in the various items comprising employee benefits. Particularly, some moderate increases in the cost of the Public Service Superannuation Pension Plan, Canada Pension Plan and group health insurance during the year ended March 31, 2003, were offset by minor decreases in employee future benefits and employment insurance costs, as compared to the previous fiscal year.

OPERATING AND ADMINISTRATIVE EXPENSES

	2002-03	2001-02	Variance
Telephone and communications	\$ 521	\$ 593	\$ (72)
Employee training and development	510	466	44
Rent	461	452	9
Travel	387	313	74
Professional services	369	263	106
Staff relocation	241	237	4
Other overhead expenses	987	945	42
	3,476	3,269	207
Reversal of legal reserve	—	(265)	265
	\$ 3,476	\$ 3,004	\$ 472

Operating and administrative expenses for the year ended March 31, 2003, increased by \$472 or approximately 16% over the previous fiscal year. Excluding the effects of the one-time reversal of the liability for potential legal claims of \$265 that occurred in the previous fiscal year, operating and administrative expenses show an increase of \$207 or approximately 6%.

During the year ended March 31, 2003, the Corporation allocated resources to areas that were critical in meeting the expectations of its clients while reducing the overall rate of expenditure growth. For example, as a result of improvements made to the Corporation's telecommunication lines and network connectivity, significant savings were realized in the overall costs of communications. The Corporation also continued the trend of expanding the knowledge base of its employees by increasing its spending on training and development. Expenses for professional services increased significantly, due primarily to increased spending on information technology consulting to support the Corporation's management information systems, increased spending on the revision of the Corporation's operations manual and consulting fees for the creation of the ISO contracting manual.

LIQUIDITY AND CAPITAL RESOURCES

	2002-03	2001-02	Variance
Cash	\$ 4,232	\$ 2,259	\$ 1,973
Accounts receivable from related and other parties	\$ 4,266	\$ 3,708	\$ 558
Current liabilities	\$ 3,561	\$ 2,156	\$ 1,405

The Corporation's liquidity and capital resources position continues to be strong with cash and accounts receivable at March 31, 2003, exceeding current liabilities by \$4,937 and exceeding total liabilities by \$1,405.

The cash balance at March 31, 2003, compared to March 31, 2002, shows an increase of \$1,973. This results from several combined factors. There was an increase in cash generated from operations in the amount of approximately \$2,300 along with fluctuations in receivables and payables balances that, on a net basis, generated an additional \$600 in cash. These increases were offset by decreases in cash for spending on capital expenditures of \$904 and on severance and other benefit payments totalling approximately \$140.

The increase in accounts receivable from related and other parties of \$558 as at March 31, 2003, compared to the previous fiscal year, is primarily due to a combination of higher revenues in February and March 2003 as compared with February and March 2002, and a slight increase in the days sales outstanding, from 42 days at March 31, 2002, to 45 days at March 31, 2003.

The increase in current liabilities of \$1,405 as at March 31, 2003, compared to the previous fiscal year is attributable to a combination of higher business activity levels towards the end of the fiscal year, primarily for contractors that are paid by the Corporation on behalf of Public Works and Government Services; advances received by a client for payment of contractors; and the timing of incurrence and payment of certain professional fees.

The Corporation has no segregated cash reserves and cash in excess of short-term operational requirements is invested in accordance with the investment policy approved by the Board of Directors.

EMPLOYEE FUTURE BENEFITS — ACCRUED SEVERANCE AND OTHER BENEFITS

	2002-03	2001-02	Variance
Accrued severance and other benefits	\$ 3,799	\$ 3,382	\$ 417
Less: current portion	267	199	68
Long-term portion	\$ 3,532	\$ 3,183	\$ 349

The Corporation records a liability for the estimated cost of severance including health care benefits for its retirees. This estimate is actuarially determined. The accrued severance and other benefits balance as at March 31, 2003, increased by \$417 or approximately 12% over the previous fiscal year. The balance increased by the amount of benefits accrued in the

current fiscal year of \$556 and decreased by the amount of benefits paid in the current fiscal year of \$139. This liability is primarily long term in nature and although the actuary projects a current payout amount, the exact timing of payments is not determinable. Although the Corporation has not specifically segregated funds for this obligation, it possesses sufficient capital resources to meet its severance and other benefit payment obligations as they become due.

FISCAL 2002-2003 ACTUAL RESULTS COMPARED TO PLAN

(all dollar amounts reported in thousands unless otherwise indicated)

	Actual	Plan	Variance
Revenue			
Services	\$ 24,422	\$ 21,577	\$ 2,845
Interest	113	102	11
	24,535	21,679 ⁽¹⁾	2,856
Expenses			
Salaries and employee benefits	19,274	16,948	2,326
Operating and administrative	3,476	3,770 ⁽¹⁾	(294)
Amortization of capital assets	1,262	534	728
	24,012	21,252	2,760
Net income	\$ 523	\$ 427	\$ 96
Capital expenditures	\$ 904	\$ 575	\$ 329

Note (1) The Plan numbers have been restated to conform with the presentation adopted in the financial statements contained in this annual report. See below for details.

The 2002-03 to 2006-07 Corporate Plan Summary was tabled in the House of Commons in the summer of 2002. The table above indicates the Corporation's actual performance for fiscal 2002-03 compared to the projections in the Plan. Certain of the Plan numbers have been restated to conform with the presentation adopted in the Corporation's annual financial statements contained in this annual report, as follows:

	As per tabled Plan	Reclassification of reimbursed expenses	As per table above
Revenue	\$ 22,636	\$ (957)	\$ 21,679
Operating and administrative expenses	\$ 4,727	\$ (957)	\$ 3,770

Services revenue was \$2,845, or approximately 13%, higher than Plan. This variance is primarily attributable to higher business volumes.

Interest revenue, which is generated from the Corporation's average current account bank balance, was \$11, or 11%, higher than Plan. This variance was due to higher than expected average cash balances and interest rates.

Salaries and employee benefits were \$2,326, or 14%, higher than Plan. This increase is the direct result of the higher business volumes discussed above, which in turn resulted in higher than expected staff growth. A part of the increase was also attributable to higher than planned average salary increases.

Operating and administrative expenses were \$294, or 8%, lower than Plan. In spite of the increase in business activity, the Corporation was able to realize some operating efficiencies and cost reductions primarily in the areas of communications, professional services, rent, printing, office equipment and travel.

Amortization of capital assets was \$728, or 136%, higher than Plan. This large variance is due to the fact that effective April 1, 2002, the Corporation changed its estimate of the useful life of computer equipment and software from 5 to 3 years, and reduced the amortization period for leasehold improvements from 10 years to the initial term of the lease. This change in accounting estimates resulted in a one-time additional amortization charge of approximately \$665. Part of the increase was also due to the higher than Plan level of capital expenditures, as discussed below.

The variance in net income of \$96 is due to the combined effect of the individual variances described above.

Capital expenditures were \$329, or 57%, higher than Plan. This variance is due to several factors, including more spending on computer equipment and software due to higher than anticipated staff growth; increased spending on computer servers to improve network communications; higher spending on the upgrade of the Corporation's main business application, JD Edwards software; higher spending on leasehold improvements, furniture and equipment to accommodate the increased staff growth; and the buyout of previously leased office equipment.

FIVE YEAR SUMMARY FINANCIAL INFORMATION

(in \$ thousands)

	2002-03	2001-02⁽¹⁾	2000-01⁽¹⁾	1999-00⁽¹⁾	1998-99
Revenue					
Services	\$ 24,422	\$ 20,052	\$ 19,410	\$ 17,362	\$ 15,006
Interest	113	102	171	288	107
	24,535	20,154	19,581	17,650	15,113
Expenses					
Salaries and employee benefits	19,274	16,642 ⁽²⁾	16,346 ⁽²⁾	13,369	11,825
Operating and administrative	3,476	3,004	3,256	2,819	2,490
Amortization of capital assets	1,262	436	525	540	553
	24,012	20,082	20,127	16,728	14,868
Income (Loss) before rebate	523	72	(546)	922	245
Rebate	—	—	(639)	—	—
Net Income (Loss)	\$ 523	\$ 72 ⁽²⁾	\$ (1,185) ⁽²⁾	\$ 922	\$ 245
Surplus, beginning of year	2,075	2,003 ⁽²⁾	3,188	2,266	2,021
Surplus, end of year	\$ 2,598	\$ 2,075⁽²⁾	\$ 2,003⁽²⁾	\$ 3,188	\$ 2,266
Assets					
Cash and short term investments	\$ 4,232	\$ 2,259	\$ 3,741	\$ 4,004	\$ 2,970
Accounts receivable, related parties, prepaids and advances	4,570	3,908	2,830	3,491	4,032
Capital assets	889	1,247	1,098	817	806
	\$ 9,691	\$ 7,414	\$ 7,669	\$ 8,312	\$ 7,808
Liabilities					
Accounts payable, related parties and accrued liabilities	\$ 3,294	\$ 1,957	\$ 2,601	\$ 3,085	\$ 3,547
Provision for employee benefits	3,799	3,382 ⁽²⁾	3,065 ⁽²⁾	2,039	1,995
	7,093	5,339	5,666	5,124	5,542
Capital Stock and Surplus					
Common shares	0.032	0.032	0.032	0.032	0.032
Surplus	2,598	2,075 ⁽²⁾	2,003 ⁽²⁾	3,188	2,266
	\$ 9,691	\$ 7,414	\$ 7,669	\$ 8,312	\$ 7,808
Cash flows from (used in)					
Operating activities	\$ 2,877	\$ (895)	\$ 586	\$ 1,587	\$ (146)
Acquisition of capital assets	(904)	(587)	(849)	(553)	(206)
	1,973	(1,482)	(263)	1,034	(352)
Cash, beginning of year	2,259	3,741	4,004	2,970	3,322
Cash, end of year	\$ 4,232	\$ 2,259	\$ 3,741	\$ 4,004	\$ 2,970

Notes: ⁽¹⁾ Certain prior years' numbers have been reclassified to conform with the presentation adopted in fiscal years 2001-02 and/or 2002-2003. ⁽²⁾ Number has been restated to give retroactive effect to the change in accounting policy as explained in Note 3 to the financial statements.

Future Outlook

READY TO FACE NEW CHALLENGES — SUCCESS IN THE FUTURE

(all dollar amounts reported in thousands unless otherwise indicated)

Last year, Defence Construction Canada (DCC) reported on the confirmation of the Corporation's mandate by the Minister of Public Works and Government Services. The report also noted that the legislated mandate was, in fact, wider than had been used. Since that time, DCC has continued to be open to new opportunities that allow it to serve both DND and the Government of Canada as a whole. DCC's mandate is to support the global national defence role, and the Corporation realizes that various organizations share responsibility for this role with DND. Management continues to develop partnerships that allow a wider range of clients to use DCC's expertise in both construction and its new service lines, while ensuring the Corporation remains within the bounds set forth by the *Defence Production Act* and the Letters Patent. Where it makes sense for the Corporation, for a potential client and for the Government of Canada, DCC will accept new challenges. However, DCC remains cognizant of its long-standing relationship with DND and will ensure that DND's infrastructure, property management, environmental and project management needs remain a top priority. The Corporation is proud of its increasing role in providing value-added project management support and other services that help DND client groups complete high-quality construction projects.

Over the next several years, DCC will also focus its efforts inwards. It will continue to develop the thriving innovative and creative spirit among its employees, who have developed a number of value-added service lines over the past five years. Employees have said they are ready to take on new challenges, and both the Board and senior management aim to provide the conditions and tools to allow them to do so. The new DCC Innovation Fund has allocated a minimum of \$125 to fund employee-led proposals to improve efficiency or quality for the Corporation and its clients. The Corporation's significant investments in professional development will focus on several key areas, including professional certification in project and facilities management and in other technical skills required for upcoming work. As DCC develops new services and clients, senior management will ensure that risks are identified and properly addressed. Finally, the Board and senior management will continue to work together to maintain a strong governance framework. The Corporation aims to improve its record on official languages and employment equity. DCC is constantly seeking new ways to improve administrative efficiency and will finish implementing its Environmental Management Framework in the upcoming year.

Program Forecast

As announced in the last federal budget, DND's annual budget will rise modestly. As a result, the Corporation expects some moderate growth in its new construction and infrastructure maintenance program. Several large projects, such as the Fleet Maintenance Facility at CFB Esquimalt, British Columbia, and a new headquarters for the Princess Patricia's Canadian Light Infantry at CFB Shilo, Manitoba, will result in revenue growth over the short term. Over the next several years, the Corporation expects DND to invest a significant amount in recapitalizing or maintaining its existing infrastructure. In addition, the construction of new Reserve armouries should lead to some new revenue over the next several years. DCC will continue to communicate regularly with DND about the future outlook for DND's program, and will make the necessary administrative and resource adjustments to ensure DCC remains ready to support an expected increase in new project starts.

At the end of its 50th annual report, tabled last year, DCC concluded that the outlook for the Corporation was very positive. This remains true one year later. The Board, senior management and all employees continue to be ready to meet the challenges of the upcoming year and beyond.

2002-2003 Financial Statements

42	Management Responsibility Statement
43	Auditor's Report
44	Balance Sheet
45	Statement of Operations
45	Statement of Surplus
46	Statement of Cash Flows
47	Notes to Financial Statements

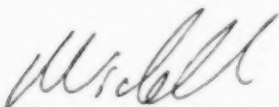
Management Responsibility Statement

The management of the Corporation is responsible for the performance of the duties delegated to it by the Board of Directors. These include the preparation of an Annual Report and the production of its contents, together with the financial statements. These statements, approved by the Board of Directors, were prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles appropriate in the circumstances and consistently applied, after giving retroactive effect to the change in the method of accounting for employee future benefits as explained in note 3 to the financial statements. Financial and operating information appearing in the Annual Report is consistent with that contained in the financial statements.

Management relies on internal accounting control systems designed to provide reasonable assurance that relevant and reliable financial information is produced and that transactions comply with the relevant authorities.

Management also maintains financial and management control systems and practices designed to ensure the transactions are in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Defence Production Act*, the *Canada Business Corporations Act* and the articles and by-laws of the Corporation. These systems and practices are also designed to ensure that assets are safeguarded and controlled and that the operations of the Corporation are carried out effectively. In addition, the Audit Committee, appointed by the Board of Directors, oversees the internal audit activities of the Corporation and performs other such functions as are assigned to it.

The Corporation's external auditor, the Auditor General of Canada, is responsible for auditing the financial statements and for issuing the report thereon.



Ross Nicholls
President and Chief Executive Officer



Angelo Ottoni
Chief Financial Officer

May 9, 2003



Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

Auditor's Report

To the Minister of Public Works and Government Services

I have audited the balance sheet of Defence Construction (1951) Limited as at March 31, 2003 and the statements of operations, surplus and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at March 31, 2003 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied, after giving retroactive effect to the change in the method of accounting for employee future benefits as explained in note 3 to the financial statements, on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Corporation that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Defence Production Act*, the *Canada Business Corporations Act* and the articles and by-laws of the Corporation.

Shahid Minto, CA

Assistant Auditor General for the Auditor General of Canada

Ottawa, Canada

May 9, 2003

Balance Sheet

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

as at March 31

	2003	2002 Restated (note 3)
ASSETS		
Current		
Cash	\$ 4,231,994	\$ 2,258,698
Due from related parties (note 6)	4,227,173	3,681,445
Prepays, advances and accounts receivable	342,717	226,868
	8,801,884	6,167,011
Capital assets (note 4)	889,559	1,247,054
	\$ 9,691,443	\$ 7,414,065
LIABILITIES		
Current		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 3,104,901	\$ 1,829,368
Due to related parties (note 6)	189,283	127,716
Current portion — provision for employee future benefits (note 5)	267,267	199,000
	3,561,451	2,156,084
Provision for employee future benefits (note 5)	3,531,768	3,183,186
	7,093,219	5,339,270
CAPITAL STOCK AND SURPLUS		
Capital stock		
Authorized — 1,000 common shares of no par value		
Issued — 32 common shares	32	32
Surplus	2,598,192	2,704,763
	2,598,224	2,074,795
	\$ 9,691,443	\$ 7,414,065

Contingencies (note 9)

(See accompanying notes)

Approved by the Board:


Director


Director

Statement of Operations

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

for the year ended March 31

	2003	2002 Restated (note 3)
Revenue		
Services (note 6)	\$ 24,422,217	\$ 20,051,955
Interest	113,334	102,184
	24,535,551	20,154,139
Expenses		
Salaries and employee benefits	19,274,616	16,641,586
Operating and administrative	3,475,692	3,004,121
Amortization of capital assets (note 4)	1,261,814	435,848
	24,012,122	20,081,555
Net Income	\$ 523,429	\$ 72,584

Statement of Surplus

for the year ended March 31

	2003	2002 Restated (note 3)
Surplus at beginning of year	\$ 2,074,763	\$ 2,589,999
Change in accounting policy (note 3)	—	(587,820)
Surplus at beginning of year, restated	2,074,763	2,002,179
Net income	523,429	72,584
Surplus at end of year	\$ 2,598,192	\$ 2,074,763

(See accompanying notes)

Statement of Cash Flows

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

for the year ended March 31

	2003	2002 Restated (note 3)
CASH FLOWS FROM (USED IN) OPERATING ACTIVITIES		
Net income	\$ 523,429	\$ 72,584
Items not requiring cash		
Provision for employee future benefits	556,369	504,165
Amortization	1,261,814	435,848
Loss on disposal of capital assets	—	2,109
Net increase (decrease) in non-cash working capital balances related to operations	675,524	(1,723,124)
	3,017,136	(708,418)
Employee severance and other benefits paid	(139,521)	(187,054)
	2,877,615	(895,472)
CASH FLOWS USED IN INVESTING ACTIVITIES		
Acquisition of capital assets	(904,319)	(586,842)
Increase (decrease) in cash during the year	1,973,296	(1,482,314)
Cash at beginning of the year	2,258,698	3,741,012
Cash at end of the year	\$ 4,231,994	\$ 2,258,698
(See accompanying notes)		

Notes to Financial Statements

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

March 31

1. AUTHORITY AND OBJECTIVE

Defence Construction (1951) Limited was incorporated under the *Companies Act* in 1951 pursuant to the authority of the *Defence Production Act* and continued under the *Canada Business Corporations Act*. The Corporation is an agent Crown corporation named in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act*. Since 1996, responsibility for the Corporation has rested with the Minister of Public Works and Government Services. The Corporation is not subject to income taxes.

The objective of the Corporation is principally to contract for and manage the architectural, engineering, construction and environmental services required to support the infrastructure management requirements of the Department of National Defence, pursuant to a Memorandum of Understanding with the Department.

Until 1997, the Department of National Defence provided the Corporation with funding for its net cost of operations and for the purchase of capital assets. Effective April 1, 1997, revenue is generated from fees charged for specific services provided.

2. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

These financial statements are prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. The significant accounting policies followed in the preparation of these financial statements are summarized below.

Capital assets

Capital assets are comprised of leasehold improvements, equipment and computers (which includes hardware, purchased software and implementation costs). These assets are amortized on a straight-line basis as follows:

Equipment	5 years
Computers	3 years
Leasehold improvements	Initial lease term

Employee future benefits

• Non-pension benefits

Employees are entitled to specific severance and other non-pension benefits as provided for by conditions of employment. The liability for these benefits is recorded as the benefits accrue to employees. The cost of these benefits is actuarially determined using the projected benefit method pro-rated on service and management's best estimate of expected salary escalation, retirement ages of employees and expected health care costs. The excess of any net actuarial gain (loss) over 10% of the benefit obligation is amortized over the average remaining service period of active employees.

• Pension benefits

Employees are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The Corporation's contribution to the Plan is currently based on a multiple of the employees' required contributions, and may change over time depending on the experience of the plan. These contributions represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to income on a current basis. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

Revenue

Revenue is recognized in the year the service is performed.

Measurement uncertainty

The preparation of financial statements in conformity with Canadian generally accepted accounting principles requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities, the disclosure of contingent assets and liabilities at the date of the financial statements and the reported amounts of revenues and expenses during the reporting year. Actual results could differ from those estimates.

3. CHANGE IN ACCOUNTING POLICY

On April 1, 2000, the Corporation adopted the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) standard relating to accounting for employee future benefits. Application of this standard resulted in a transitional obligation of \$646,602, which, based on the Corporation's initial election to apply the standard on a prospective basis, was being amortized against income over the expected average remaining service life of the employee group covered. Effective April 1, 2002, the Corporation elected to change this policy and apply the standard on a retroactive basis. Consequently, the financial statements for the year ended March 31, 2002 have been restated as follows:

	2002 (Restated)	2002
Balance Sheet:		
Provision for employee future benefits (including current portion)	\$ 3,382,186	\$ 2,853,148
Surplus	2,074,763	2,603,801
Statement of Operations:		
Salaries and employee benefits	16,641,586	16,700,368
Net income	72,584	13,802
Statement of Surplus:		
Change in accounting policy	(587,820)	—
Statement of Cash Flows:		
Net income	72,584	13,802
Provision for employee future benefits	504,165	562,947
Notes to Financial Statements:		
Accrued severance benefits (note 5)	3,382,186	2,853,148
Current year expense (note 5)	504,165	562,947

The effect of this change on the current year's financial statements is a decrease in salaries and benefits and provision for employee future benefits of \$58,782.

4. CAPITAL ASSETS

		2003		2002
	Cost	Accumulated Amortization	Net	Net
Equipment	\$ 960,662	\$ 713,968	\$ 246,694	\$ 192,550
Computers	6,048,573	5,492,094	556,479	974,279
Leasehold Improvements	182,043	95,657	86,386	80,225
	\$ 7,191,278	\$ 6,301,719	\$ 889,559	\$ 1,247,054

Effective April 1, 2002, the Corporation changed the estimated service life of computer equipment from five to three years and the amortization period for leasehold improvements from 10 years to the initial term of the lease. This change in estimates has been applied prospectively and its impact on the fiscal year ended March 31, 2003 is an increase in amortization expense of \$665,394 and a decrease in net income of the same amount.

5. PROVISION FOR EMPLOYEE FUTURE BENEFITS

• Non-pension benefits

	2003	2002 (Restated note 3)
Accrued severance and other benefits	\$ 3,799,035	\$ 3,382,186
Less: current portion	267,267	199,000
	\$ 3,351,768	\$ 3,183,186

The Corporation provides severance and other non-pension benefits to most of its employees. This benefit plan is not pre-funded and thus has no assets, resulting in a plan deficit equal to the accrued benefit obligation. The projected obligation related to these benefits at March 31, 2003 is \$4,449,922 (2002 — \$3,622,789). The accrued benefit liability recognized in the balance sheet at March 31, 2003 related to these benefits is \$3,799,035 (2002 — \$3,382,186) and the current year's expense is \$556,369 (2002 — \$504,165). During the year, the Corporation paid benefits totaling \$139,521 (2002 — \$187,054).

The significant actuarial assumptions adopted in measuring the Corporation's severance and other non-pension benefits are as follows: the discount rate for projected benefits obligation is 6.50% (2002 — 6.00%); the average rate of general salary increases is 3.16% (2002 — 2.66%); the inflation rate is 2.66% (2002 — 2.16%); the average rate of extended health care cost increases is 4.66% (2002 — 4.16%); mortality rates are based on Group Annuity Mortality (GAM) for 1994 (2002 — GAM 1994); retirement age is 59 (2002 — 59).

• Pension benefits

The Public Service Superannuation Plan requires the Corporation to contribute at varying rates averaging 2.27 (2002 — 2.23) times the employees' contributions. The current year's contributions by the Corporation to the Plan were \$1,571,447 (2002 — \$1,318,402).

6. RELATED PARTY TRANSACTIONS

The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada created departments, agencies and Crown corporations. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business. The Corporation's services revenue is generated from services provided to the Department of National Defence. The Department of National Defence provides office space free of charge for some employees of the Corporation. Amounts due from and to related parties at the end of the year are as follows:

	2003	2002
Due from:		
Department of National Defence	\$ 3,544,773	\$ 3,535,844
Public Works and Government Services Canada	682,400	145,601
	\$ 4,227,173	\$ 3,681,445

Due to:

Department of National Defence	\$ 77,626	\$ 62,045
Public Works and Government Services Canada	38,416	65,671
Department of Justice	73,241	—
	\$ 189,283	\$ 127,716

7. LEASE COMMITMENTS

In addition to the free office space provided by the Department of National Defence, the Corporation leases extra accommodation for its operations. The future minimum annual lease payments are as follows:

Year ending March 31:

2004	\$ 489,783
2005	337,752
2006	101,996
2007	53,712
2008	8,952
	\$ 992,195

8. FINANCIAL INSTRUMENTS

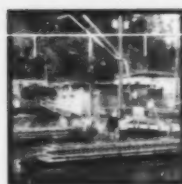
Accounts receivable and accounts payable are incurred in the normal course of business and are primarily due on demand and non-interest bearing. The carrying amounts of each approximate fair value because of their short maturity. With the exception of amounts due from the Department of National Defence and other government departments, there is no concentration of accounts receivable with any one customer and, accordingly, no significant credit risk exists.

9. CONTINGENCIES

Letters of credit aggregating \$200,000 (2002 — \$200,000) in respect of contractual obligations are currently outstanding. The Corporation is currently involved in legal claims in respect of contracts totalling \$6,971,000 (2002 — \$6,687,000) and in respect of employment matters totalling \$75,000 (2002 — \$75,000). In the opinion of management and legal counsel, the position of the Corporation is defensible. However, the final outcome of such claims is not determinable. In accordance with the terms of an Annex to the Memorandum of Understanding between the Corporation and the Department of National Defence, the settlements resulting from the resolution of any existing and future legal claims in respect of contracts will be entirely funded by the Department, in the year of settlement. As a result of this Annex, and its assessment of risk, the Corporation does not consider it necessary to record any liabilities in its financial statements relating to potential losses on legal claims.

10. COMPARATIVE FIGURES

Certain prior year numbers have been reclassified to conform with the presentation adopted in the current year.



Construction de Défense (1951) Limitée

Rapport annuel 2002-2003

www.cdc-dcc.gc.ca

Construction de Défense Canada (CDC) est une société d'État ayant pour mandat de fournir au ministère de la Défense nationale (MDN) des services de passation et de gestion de marchés de construction ainsi que des services connexes liés à l'infrastructure. La Société a des bureaux de chantier partout où se trouve une base ou une escadre des Forces canadiennes. Elle offre notamment les services suivants :

- Passation de marchés
- Gestion de marchés
- Services environnementaux
- Gestion d'installations
- Services de soutien technique
- Soutien à la gestion de projets
- Soutien aux opérations déployées



Construction de Défense Canada

Place de Ville, tour B
112, rue Kent, 17^e étage
Ottawa, ON K1A 0K3

Valeurs

Dévouement

CDC se dévoue pour répondre aux besoins du ministère de la Défense nationale en matière d'infrastructure. Depuis plus d'un demi-siècle, les employés de CDC s'acquittent de cette mission de façon fiable et diligente.

Équité

CDC traite avec son client, ses partenaires contractuels et ses employés de manière équitable et conforme à l'éthique, en préconisant le respect mutuel et le professionnalisme dans la poursuite des intérêts communs de toutes les parties.

Compétence

CDC a créé un milieu de travail dynamique, où les qualifications, l'expérience et l'expertise des employés sont concentrées sur l'élaboration de solutions innovatrices aux besoins du client.

Mission

Fournir des services de passation et de gestion de marchés ainsi que des services connexes de qualité supérieure, efficaces et en temps utile en appui au ministère de la Défense nationale dans le développement et la gestion à long terme de ses installations.

Principes directeurs

Pour remplir sa mission de fournisseur de services au ministère de la Défense nationale, CDC exerce ses activités conformément aux six grands principes suivants :

1. exécuter le travail de façon efficiente et efficace et en réduisant le plus possible les coûts d'administration, conformément aux objectifs principaux;
2. gérer les relations contractuelles de façon équitable et raisonnable;
3. maintenir la souplesse de la structure, des pratiques et des systèmes opérationnels afin de pouvoir s'adapter aux changements de situation et aux besoins des clients;
4. mener les activités de façon à contribuer à la protection de l'environnement naturel;
5. adopter des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent et améliorent le bien-être des employés;
6. protéger les intérêts de l'État.



Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

Conseil d'administration
Board of Directors

Le 30 juin 2003

L'honorable Ralph Goodale, C.P., c.r.
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux
Chambre des Communes
Ottawa, Canada K1A 0A6

Monsieur le ministre,

J'ai le plaisir de vous présenter, au nom du conseil d'administration, le rapport annuel de Construction de Défense (1951) Limitée pour l'exercice terminé le 31 mars 2003. La présentation de ce rapport vise à remplir nos obligations concernant la régie de la Société et celles prévues à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Nous prenons très au sérieux notre rôle de fournisseur de services au ministère de la Défense nationale, et c'est pourquoi nous fournissons nos services avec un profond attachement à nos valeurs d'entreprise que sont le dévouement, l'équité et la compétence. Cet attachement se manifeste dans la façon dont nous menons nos activités au jour le jour, et nos objectifs généraux guident les employés pour offrir au client un service de qualité.

La Société a pour mandat d'aider le ministère de la Défense nationale à répondre à ses besoins en matière d'opérations, de construction et de gestion d'installations. Tout en continuant de chercher des façons nouvelles et novatrices d'atteindre ce but, nous demeurons conscients de la nécessité de maintenir une transparence absolue dans la conduite de nos activités. Bien que la Société soit une organisation mature, l'amélioration continue de la diffusion de l'information parmi nos intervenants reste une priorité. Dans notre rôle de fournisseur de services, nous répondons aux besoins de notre client, et à titre de société d'État, nous sommes responsables devant les Canadiens et Canadiennes.

Tel qu'il est requis, le présent rapport comprend de plus les états financiers de la Société pour la période du 1^{er} avril 2002 au 31 mars 2003, vérifiés par le Bureau du vérificateur général du Canada.

Le conseil d'administration et la haute direction restent déterminés à faire fond sur les succès passés de la Société et se tiennent prêts à relever les nouveaux défis que ne manquera pas d'apporter le prochain exercice.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le ministre, l'assurance de ma considération distinguée.

Le président du conseil d'administration,

John D. McLure

Table des matières

4	Points saillants de 2002-2003
5	Message du président du conseil d'administration
6	Message du président et premier dirigeant
7	Profil de la société
11	Revue des activités
11	Partenaires
13	Secteurs de service
18	Points saillants des Services des marchés et des Opérations
20	Organisation et régie d'entreprise
28	Commentaires et analyse de la direction
28	Compte rendu des initiatives stratégiques pour 2002-2003
32	Résultats financiers
39	Perspectives d'avenir
40	Prévisions du programme
41	États financiers 2002-2003

Points saillants de 2002-2003

(Tous les montants indiqués sont en milliers de dollars)

Dépenses relatives à des marchés	352 876 \$
Valeur des marchés attribués	336 786 \$
Nombre de marchés attribués	1 465
Valeur des marchés achevés	388 556 \$
Nombre de marchés achevés	1 500
Taux de réussite de la passation de marchés (rapport du nombre de marchés attribués au nombre d'appels d'offres)	97,0 %
Niveau de satisfaction de la clientèle	99,0 %
Nombre d'entrepreneurs et de consultants engagés	1 273
Revenus des services facturés	24 422 \$
Taux d'utilisation (pourcentage du temps des employés consacré à des activités liées aux marchés)	73,3 %
Multiplicateur des coûts directs de rémunération (rapport des revenus tirés de la rémunération des services aux coûts directs de rémunération, y compris les avantages sociaux et les absences et congés rémunérés)	1,55
Effectif à la fin de l'exercice	280

Message du président du conseil d'administration

J'ai encore une fois le plaisir de faire rapport, à titre de président du conseil d'administration, de la productivité et des services continus que Construction de Défense Canada (CDC) offre au ministère de la Défense nationale (MDN).

Le cours des activités à CDC dépend largement de la conjoncture dans laquelle se trouve son client, et la Société continue de s'adapter aux besoins du MDN et de chercher des solutions efficaces aux inévitables défis opérationnels et financiers qui surviennent chaque année. Compte tenu de nos objectifs généraux visant la prestation au client de services de qualité élevée, nous avons fait de l'innovation un secteur de développement prioritaire en 2002-2003.

Outre ses services de passation et de gestion de marchés de construction, le soutien environnemental, la gestion d'installations, le soutien à la gestion de projets et la participation à des opérations des Forces canadiennes à l'étranger sont tous des services de CDC qui ont contribué au soutien donné au client tout au long de l'exercice 2002-2003. À la fin de l'exercice, ces services spécialisés comptaient près de 30 p. 100 des revenus totaux de la Société. Tout en restant réceptifs à d'autres possibilités de services, nous savons bien que la mise au point de services et de solutions novatrices continuera de profiter à notre client. Au cours de l'exercice 2002-2003, CDC a de nouveau démontré qu'elle encourage l'innovation en fixant les critères d'un prix national à l'innovation et en allouant des ressources en ce domaine.

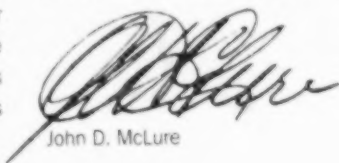


En tant que président du conseil d'administration, je suis aussi heureux de rendre compte des progrès accomplis pour améliorer notre régie. Nous assumons un rôle de chef de file en matière de bonne gestion de l'environnement. Récemment, CDC a mis la dernière main à l'élaboration d'un cadre général de gestion des risques qui fera en sorte que les principaux risques

auxquels est exposée la Société soient identifiés, évalués et réduits. En outre, le Comité de vérification continue d'aider CDC à trouver et à mettre en œuvre des idées d'amélioration. Nos processus de vérification interne, de pair avec les examens menés par le Bureau du vérificateur général, continuent de faire ressortir CDC comme une organisation transparente, fondée sur des valeurs, qui cherche à servir l'État. La direction continue de répondre aux observations de vérification de manière appropriée et en temps utile.

Pour terminer, j'aimerais féliciter les administrateurs dont le mandat a récemment été reconduit et remercier Monsieur Brent DiBartolo, qui a terminé le sien plus tôt cette année, de ses services dévoués à la Société.

Le président du conseil d'administration,



John D. McLure

Message du président et premier dirigeant

Le présent rapport annuel décrit une autre année très active, productive et réussie pour Construction de Défense Canada. Une mesure de l'activité de CDC est le montant des dépenses relatives à des marchés, qui a été, pour le dernier exercice, de 353 millions de dollars. Bien que ce montant soit légèrement inférieur à celui de l'exercice précédent, les revenus tirés des services professionnels ont augmenté de 22 p. 100 pour atteindre 24 millions de dollars. Cette augmentation reflète la demande accrue pour les services de passation et de gestion de marchés de construction de CDC et pour les nouveaux services qu'elle a élaborés pour répondre aux besoins changeants des Forces canadiennes au Canada et à l'étranger. Je suis tout particulièrement fier du rôle que joue CDC dans le soutien aux opérations déployées, en partenariat avec le génie militaire canadien.

En 2002-2003, à la suite du processus de planification stratégique et d'un examen rigoureux des objectifs de l'entreprise, quatre thèmes sont ressortis, autour desquels seront regroupés tous les aspects de la planification du contrôle et de la présentation de rapports des activités de CDC. Le premier thème, régie et leadership, a donné lieu à l'élaboration d'un cadre général de gestion des risques qui a été intégré au processus de planification stratégique, et au lancement d'une initiative visant à reconnaître et à récompenser les pratiques innovatrices — la clé du succès futur de CDC. Le deuxième thème porte sur l'amélioration de la prestation de services. Comme c'est le cas depuis plusieurs années, les efforts convergent plus particulièrement sur l'instauration de systèmes qualité. La Division des opérations a apporté des améliorations à la gestion et au contrôle des processus et la Division des services des marchés a entrepris de mettre à niveau sa certification ISO selon les normes de 2000. Ces deux initiatives illustrent les efforts que déploie CDC pour faire de la qualité un aspect tangible de sa culture organisationnelle.



L'amélioration des relations avec les intervenants est le troisième thème de gestion. La nouvelle fonction des Services à la clientèle s'est engagée dans divers projets de communications visant à améliorer la diffusion de l'information aux utilisateurs des services de CDC et à renforcer ainsi leur capacité de faire des choix de services éclairés. L'équipe de la

haute direction a aussi contribué, par le biais de comités et de conférences, à affermir les relations de CDC avec son industrie et les autres organismes gouvernementaux. Enfin, sous le thème des services de l'entreprise, nombre d'initiatives ont été lancées pour améliorer la gestion financière, rehausser le soutien de la Société aux avantages sociaux et à la formation et au perfectionnement de ses employés et mettre à niveau le système de gestion de l'information de l'entreprise.

Je crois que la capacité de la Société d'entreprendre et de mener à bien ces initiatives tout en répondant à une croissance de la demande de la part du MDN, dont une grande partie vise des services nouveaux et différents, témoigne de la compétence et du dévouement de toute l'équipe de CDC. Je veux souligner ce rendement supérieur.

Les besoins du programme du MDN en matière de services professionnels, de services de construction et de services environnementaux devraient augmenter en 2003-2004, comme la demande pour tous les services actuels de CDC. Chaque année apporte de nouveaux défis, et CDC reste ouverte aux possibilités d'y répondre dans toute la mesure où ses capacités lui permettent d'en faire profiter son client et ses intervenants.

Le président et premier dirigeant,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Ross Nicholls'. The signature is fluid and stylized, with a long horizontal stroke at the end.

Ross Nicholls, ing.

Profil de la société

Cadre juridique

Construction de Défense (1951) Limitée a été créée en 1951 par lettres patentes délivrées en vertu de la *Loi sur les compagnies* de 1934 et a été autorisée à poursuivre ses activités sous le régime de la *Loi sur les sociétés commerciales canadiennes* de 1978. La Société, aussi connue sous le nom de Construction de Défense Canada (CDC), rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

Mandat

Le mandat de CDC, défini dans ses lettres patentes, la charge de fournir un large éventail de services relatifs aux installations dans le cadre de projets pour la défense et à l'appui des objectifs du ministère de la Défense nationale (MDN), des Forces canadiennes et du gouvernement du Canada. Ce mandat a fait l'objet d'un examen par le ministre et a été reconduit tel quel en 2001. Le MDN et CDC ont signé en mai 2001 un nouveau protocole d'entente actualisant les conditions de leur relation.

Alors qu'autrefois les activités de CDC se concentraient sur les services liés à la construction, d'autres activités à valeur ajoutée, telles que le soutien à la gestion de projets, les services environnementaux et les services de soutien opérationnel, représentent depuis quelques années une part importante de son offre de services. Le nouveau protocole d'entente reconnaît la souplesse accrue de CDC à fournir des services uniques, hors de la portée habituelle de la passation de marchés, de la gestion de marchés et du soutien à la gestion de projets.

Historique

CDC continue de se charger de la passation et de la gestion de marchés pour la plupart des travaux d'infrastructure sur les bases et escadres militaires canadiennes. La Société a géré des générations successives de projets, comme la construction du premier réseau d'alerte avancé (ou réseau DEW, pour *Distant*

Early Warning) dans l'Arctique canadien et la construction des installations aux fins du Programme de modernisation du système de défense aérienne de l'Amérique du Nord, qui a remplacé le réseau DEW à la fin des années 1980 et au début des années 1990. CDC gère présentement la démolition des installations redondantes du réseau DEW et l'assainissement de leurs emplacements. En outre, CDC a mis en place l'infrastructure dont le Canada a besoin pour remplir ses engagements envers l'OTAN en Europe et offre des services semblables aux alliés du Canada membres de l'OTAN et ayant des établissements au Canada.



CDC participe à la modernisation et à la réfection d'installations pour le MDN. La photo ci-dessus montre une jetée de Colwood (Colombie-Britannique) en construction. CDC s'est chargée de la gestion de marchés pour la mise hors service et la déconstruction de l'ancienne jetée et pour la construction d'une nouvelle jetée, d'un parc de stockage et d'un pipeline de transfert de carburant.

La politique de gestion environnementale de Construction de Défense Canada

La mission de Construction de Défense Canada (CDC) consiste à appuyer les Forces canadiennes (FC) et le ministère de la Défense nationale (MDN) dans la gestion de leur infrastructure d'installations. CDC se conforme donc à toutes les politiques et directives des FC et du MDN en matière d'environnement. Le plan d'entreprise de CDC et tous les plans d'activités et plans opérationnels secondaires intègrent les principes de développement durable, de prévention de la pollution et de protection et d'amélioration de l'environnement. Ces pratiques de gestion environnementale judicieuse font partie intégrante d'une saine gestion des affaires, d'une gestion responsable et du développement durable.

Principales fonctions

CDC joue un rôle important en ce qui a trait à la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans les domaines qui sont directement liés aux exigences du gouvernement en matière de passation de marchés. Par exemple, dans la conduite de ses activités, CDC offre un **large accès aux possibilités d'affaires** et **favorise la concurrence**. L'utilisation qu'elle fait de MERX, le système électronique d'appels d'offres officiel du secteur public du Canada, en témoigne. En attribuant 99 p. 100 des marchés par voie d'adjudication, plutôt qu'à des fournisseurs exclusifs, CDC favorise l'égalité des chances des entreprises canadiennes. CDC sait que la protection des intérêts des Canadiens et Canadiennes demeure primordiale et fait donc preuve de **responsabilité financière** dans l'attribution et la gestion de marchés financés par les fonds publics. Le processus stipule que les marchés doivent être attribués au soumissionnaire conforme le moins disant. CDC reste tout à fait **conforme aux accords commerciaux nationaux et internationaux** et tient compte de ceux-ci dans ses processus de passation de marchés, en particulier pour les marchés assujettis à l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA).

CDC appuie les objectifs des politiques fédérales en matière de **langues officielles** et **d'accès à l'information**. Elle fait tout son possible pour offrir des services bilingues à tous ses bureaux et pour ce qui est de ses employés actuels, CDC soutient activement la formation linguistique. La transparence des activités fait partie intégrante de la stratégie globale de CDC, qui se conforme à la lettre et l'esprit de la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Au cours de l'exercice 2002-2003, CDC a répondu à neuf demandes d'accès à l'information du grand public et à cinq demandes de consultation de ministères fédéraux.

Financement et structure du capital de la Société

CDC fonctionne selon le régime de la rémunération des services et facture les services qu'elle fournit au MDN selon le principe du recouvrement des coûts. Le capital de la Société comporte 1 000 actions autorisées, dont 32 sont émises. Le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux détient la majorité de ces actions, soit 25, et chacun des membres du conseil d'administration détient une action habilitante.

INSTITUTION FINANCIÈRE — La Banque Royale du Canada
VÉRIFICATEUR — Le vérificateur général du Canada

Services

CDC sert d'intermédiaire entre son client gouvernemental, d'une part, et les experts-conseils et entrepreneurs, d'autre part. Pour plus de 50 ans, CDC a réalisé un vaste éventail de projets d'infrastructure pour le ministère de la Défense nationale : de tout, allant de pistes d'aviation et d'ouvrages de génie civil à des bâtiments, de systèmes d'objectif à des postes de radar et de l'assainissement de l'environnement à l'enlèvement des munitions explosives non explosées. La liste qui suit énumère les principaux services qu'offre la Société.

Passation de marchés — Pour des travaux de construction et d'entretien et l'acquisition de biens et de services. Planification de la passation de marchés et des appels d'offres, préparation de documents d'appel d'offres, invitations à soumissionner, évaluation des soumissions et attribution de marchés, évaluation de marchés et examens de soumissionnabilité.

CDC respecte l'esprit et l'intention de l'ensemble des lois, règlements et lignes directrices applicables dans la conduite de ses opérations et de ses activités. La Société intègre les pratiques de gestion environnementale responsable dans tous ses systèmes administratifs grâce au développement et à la mise à jour continus d'un système de gestion environnementale. En outre, CDC prend les dispositions nécessaires pour que tous ses employés disposent de l'orientation, de la formation et la compétence nécessaires pour effectuer leur travail en conformité avec le principe de diligence raisonnable. CDC s'attend par ailleurs à ce que tous ses employés travaillent de manière préventive pour atteindre ou dépasser les objectifs de performance environnementale de la Société.

Gestion de marchés — Administration de marchés, y compris les paiements contractuels, établissement de partenariats, gestion des modifications, contrôle des coûts, gestion des risques, contrôle des documents et du calendrier, assurance et contrôle de la qualité, atténuation et règlement des différends, traitement des réclamations, évaluation de rendement et gestion de garantie.

Services environnementaux — Évaluations et vérifications, soutien technique à l'assainissement de l'environnement, enlèvement de munitions explosives non exposées et mise hors service, programmes de gestion des matières résiduelles, systèmes de gestion environnementale et coordination de relevés des matières dangereuses.

Gestion d'installations — Examen de rendement de bâtiments, gestion de systèmes de sécurité des personnes, gestion de marchés d'entretien, gestion des services publics et planification de travaux de réfection.

Services de soutien technique — Inspection de champs de tir, inspection d'installations, mise en service, examen de constructibilité, coordination de la conception, examens des dessins d'atelier, services de gestion énergétique de bâtiments et services de SIG.

Soutien à la gestion de projets — Contrôle de la portée, des coûts et du calendrier de travaux, planification de programmes et préparation des documents relatifs à la portée de travaux, tels des cadres de référence et des énoncés de besoins.

Soutien aux opérations déployées — Approvisionnement, assurance de la qualité et administration de marchés.

Responsabilités en matière d'environnement et de sécurité

Le conseil d'administration et le groupe de gestion de CDC restent attachés aux principes de bonne gestion de l'environnement,

à la pratique de la diligence raisonnable et, CDC étant une institution publique, à la réponse aux attentes des Canadiens et Canadiennes. Le cadre de gestion environnementale instauré au cours de l'exercice 2000-2001 expose l'orientation stratégique et les objectifs à long terme en ce qui a trait aux aspects environnementaux des activités de CDC. La mise en œuvre de cette stratégie se poursuit et a été

accomplie à près de la moitié au cours de l'exercice 2002-2003. L'intégration des procédures opérationnelles et administratives en matière d'environnement devrait être terminée d'ici la fin de l'exercice 2003-2004.

Le Comité de l'environnement et de la santé et sécurité de CDC supervise la mise en œuvre du cadre. Ce groupe se réunit quatre fois l'an pour examiner les questions environnementales d'actualité et trouver des idées pour aider CDC à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gestion environnementale. En outre, tous les plans d'activités des régions et des divisions doivent inclure un plan d'action pour atteindre les buts fixés par le cadre.



Déterminé à accroître la sensibilisation à la sécurité au travail, Brian Hughes, coordonnateur national de la sécurité de CDC, discute des procédures de santé et sécurité avec Jennifer Culleton, coordonnatrice en environnement, et Ryan Polkinghorne, coordonnateur de marchés.

CDC définit les incidents environnementaux de la façon suivante :

Tout phénomène ponctuel ou récurrent qui a ou qui peut avoir des effets indésirables sur le milieu biophysique, l'atmosphère ou la santé et la sécurité humaines. De tels incidents peuvent être liés aux activités de CDC ou d'entrepreneurs dans des bureaux ou sur des chantiers ou à celles d'autres parties se répercutant sur ces mêmes lieux. Les incidents comprennent toute inobservation des lois et des règlements, sans égard au fait qu'un incident se produise réellement ou non.

Au cours de l'exercice 2002-2003, deux incidents environnementaux ont été signalés. L'un est survenu sur un chantier de la région de l'Atlantique et l'autre, dans la région de l'Ouest, après la mise à disposition. Les causes des deux incidents étaient encore à l'étude au 31 mars 2003.

Préserver un milieu de travail sûr

Le conseil d'administration et le Comité de l'environnement et de la santé et sécurité portent une attention toute particulière à la gestion de la santé et de la sécurité au travail. CDC continue d'investir dans les communications et les activités de formation relatives à la sécurité. Grâce au travail effectué par le coordonnateur national de la sécurité, les employés sont de plus en plus sensibilisés aux questions de santé et de sécurité. Le Comité et le coordonnateur national de la sécurité sont déterminés à préserver l'excellent dossier de CDC comme milieu de travail sûr.

Pour les fins de rapports, la Société tient le compte des incidents qui entraînent des pertes de temps de travail. En 2002-2003, quatre incidents impliquant des employés de CDC ont été signalés. L'un de ces incidents est survenu au siège social, et les trois autres, sur des chantiers. Ces incidents ont entraîné une perte de 70,5 heures de travail, ce qui représente 0,72 accident par 100 000 heures de travail et 12,7 heures de travail perdues par 100 000 heures de travail.

Principaux facteurs de réussite

La prestation de services de CDC présente cinq caractéristiques qui permettent d'ajouter invariablement une qualité de service aux activités du MDN.

Rentabilité — Puisque CDC fonctionne selon le régime de la rémunération des services, elle peut offrir des prix concurrentiels pour ses services, ce qui aide le client à réaliser des économies.

Attention — Depuis plus de 50 ans, CDC concentre toute son attention sur un seul client, ce qui lui a permis de comprendre ses besoins et de connaître les approches qu'il privilégie. Cette caractéristique unique distingue CDC de tout autre organisation des secteurs public ou privé.

Accès — CDC offre un accès immédiat et fiable à une expertise technique et administrative et, contrairement à bien des fournisseurs de services semblables, elle le fait d'une façon continue sur les chantiers.

Service — Se trouvant sur la ligne de démarcation des secteurs public et privé, CDC sait de quelles façons fonctionnent l'industrie de la construction et le gouvernement. Cela lui permet d'offrir une médiation efficace lors de tout différend qui survient entre le client et les fournisseurs de services externes.

Souplesse — En tant que société d'État et employeur distinct, CDC peut affecter rapidement à tout projet le nombre requis de personnes possédant les compétences nécessaires. Cela permet de communiquer efficacement les besoins du client aux fournisseurs de services externes.

Revue des activités

Partenaires

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

Construction de Défense Canada (CDC) a été créée pour appuyer le ministère de la Défense nationale (MDN) dans la réalisation de projets pour la défense et, de ce fait, le MDN est son client. Faisant affaire avec le MDN depuis plus de 50 ans, CDC connaît bien ses priorités et ses méthodes de travail. Cette étroite relation permet à CDC de prévoir l'incidence que tout changement peut avoir sur son client et de se préparer en conséquence.

CDC traite avec des représentants de différents niveaux hiérarchiques et différentes unités du MDN. La Direction générale de l'infrastructure et de l'environnement du Quartier général de la Défense nationale (QGDN) est son principal point de contact, en particulier pour ce qui concerne le programme d'immobilisations géré par l'administration centrale. Toutefois, ces dernières années, il y a eu au MDN transfert de pouvoirs et de responsabilités budgétaires à des niveaux hiérarchiques inférieurs et décentralisation. Les chefs d'état-major des Forces maritimes, de l'Armée de terre et de la Force aérienne ont dorénavant la responsabilité de leurs propres programmes de construction et d'entretien, et CDC fait largement affaire avec leurs organisations, principalement au niveau tactique (c.-à-d. avec les bases et les escadres). En outre, CDC passe des marchés de services d'experts-conseils, de construction et de services environnementaux au nom de plusieurs autres groupes clients et dans le cadre de plusieurs autres programmes du MDN. En décembre 1998, CDC a signé un engagement avec le MDN pour la prestation de services d'infrastructure. Cet engagement visait à assurer une compréhension commune de la façon

dont CDC doit contribuer aux objectifs des Forces canadiennes. Toutefois, un partenariat fécond exige aussi l'harmonisation des pratiques et des procédures, et CDC et le MDN ont donc signé, en mai 2001, un protocole d'entente révisé exposant la situation et le contexte actuels de leur relation.

AUTRES PROGRAMMES ET GROUPES CLIENTS

- Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes
- Agence de logement des Forces canadiennes
- Recherche et développement pour la Défense Canada
- Directeur général — Gestion du programme d'équipement aérospatial
- J3 Génie
- Forces alliées de l'OTAN ayant des établissements au Canada

ENTREPRENEURS ET EXPERTS-CONSEILS

Même si CDC crée de la valeur pour les citoyens canadiens, elle ne fournit pas de services directement au public. Ce sont plutôt les experts-conseils et les entrepreneurs du secteur privé qui constituent le « public » spécialisé auquel elle a affaire. C'est pourquoi il importe que tous à CDC soient au courant de ce qui se passe dans l'industrie. Dans le cours de leurs activités, les employés de CDC interagissent tous les jours avec des entrepreneurs sur des chantiers, mais il y a aussi des échanges fréquents et plus formels avec l'Association canadienne de la construction (ACC) et les associations provinciales de la construction. Ces échanges permettent à CDC de suivre l'évolution de l'industrie et de mettre une



Au cours du dernier exercice, CDC a travaillé avec 1 273 entrepreneurs et experts-conseils à des projets innovateurs, comme la déconstruction < 3R >, où sont démantelés et réutilisés des logements familiaux dont le MDN n'a plus besoin. On voit ici un entrepreneur en train de déménager un ancien logement familial de la BFC Cold Lake vers un nouvel emplacement. Cette pratique évite que des matériaux excédentaires aboutissent dans un dépotoir.

CDC au travail — Une réalisation conjointe

En collaboration avec Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC), les spécialistes en environnement de CDC ont participé à un projet que le gouvernement des États-Unis a reconnu comme « projet de mise en conformité de l'année ».

Le prix a été remis aux chercheurs de RDDC Valcartier le 3 décembre 2002 au congrès annuel du *Strategic Environmental Research and Development Program* (« Programme stratégique de recherche et développement en environnement »), rattaché au département de la Défense des États-Unis. CDC a assisté à la cérémonie.

En ce qui concerne CDC, le projet a débuté quand RDDC Valcartier a demandé l'aide de la BFC Shilo. À la suite d'une proposition soumise à RDDC en 2001-2002, CDC a contribué à un important projet de recherche au champ de tir de Shilo visant à caractériser les niveaux de certains polluants après des années d'activités d'entraînement.

bonne dose de réalisme dans les relations qu'elle a avec ses entrepreneurs. CDC reste aussi en contact avec le secteur des assurances, pour connaître les tendances en matière de gestion des risques, et avec le secteur des cautionnements, pour connaître les nouveautés en ce qui a trait aux garanties contractuelles. Des représentants de CDC continuent de faire partie de comités et d'entretenir des relations avec des groupes tels que l'Association des ingénieurs-conseils du Canada, l'Institut royal d'architecture du Canada, le Conseil canadien des marchés publics et l'Institut canadien de design-construction.

Il est essentiel pour CDC de se tenir au courant des normes de l'industrie pour pouvoir fournir ses services. Elle encourage donc ses employés à maintenir et à développer leurs compétences professionnelles et les aide à conserver leurs certifications et titres professionnels pertinents. La certification Sceau d'or de l'ACC et la certification PMP du Project Management Institute en sont des exemples.



L'industrie canadienne de la construction

L'industrie de la construction est un important moteur de l'économie canadienne. Selon l'Association canadienne de la construction (www.cca-acc.com), cette industrie emploie plus de 900 000 Canadiens et Canadiennes, soit près de 6 p. 100 de l'ensemble de la population

active. Elle a une production brute de près de 140 milliards de dollars annuellement et elle compte pour 12 p. 100 du produit intérieur brut du Canada.

Il importe de comprendre la structure de l'industrie de la construction pour évaluer l'impact considérable qu'elle a sur l'économie canadienne et le rôle que CDC peut y jouer. Il existe beaucoup de petites entreprises de construction au Canada, et comme ces entreprises sont la base de l'industrie, CDC doit comprendre les défis et les menaces constantes et bien réelles auxquels elles font face. Pour répondre à leur besoin d'activités, CDC travaille à faire en sorte que toutes aient les mêmes chances, à simplifier les procédures de soumission, à stimuler l'intérêt et à favoriser la concurrence pour tous les marchés qu'elle veut conclure. Par ailleurs, CDC est bien consciente de la nécessité, pour les entreprises, de maintenir les rentrées de fonds et sait négocier équitablement lorsque des modifications doivent être apportées aux projets. Parce qu'elle comprend les besoins du MDN et ceux des experts-conseils et des entrepreneurs, CDC est à même d'arbitrer avec objectivité les différends qui surviennent.

CDC sert d'intermédiaire entre le MDN et les entrepreneurs et experts-conseils qui effectuent les travaux. On voit ici l'un des entrepreneurs travaillant à la rénovation de l'édifice Stone Frigate, au Collège militaire royal de Kingston (Ontario).

Les entreprises solides s'efforcent sans cesse d'améliorer leur efficacité, et comme bon nombre de gestionnaires le savent, la clé de l'amélioration continue réside dans l'évaluation continue. C'est ce qu'à CDC on appelle des « examens de conformité », mais souvent aussi des « vérifications de chantier ». Il s'agit d'un processus officiel dans le cadre duquel un évaluateur examine et surveille tous les aspects de la prestation de services et de la gestion des activités de CDC afin de prévenir tout problème éventuel. Au cours de l'exercice 2002-2003, 12 vérifications semblables ont été faites aux chantiers de CDC.

Bien que le vérificateur de chantier se serve d'une liste de contrôle officielle, les chantiers ne sont pas pour autant pénalisés pour l'innovation. Au contraire, les vérificateurs de chantier travaillent de manière ouverte et font un compte rendu au personnel du chantier avant de quitter, ce qui donne à celui-ci l'occasion d'expliquer pourquoi il fait certaines choses comme il les fait. Cela permet aussi de relever des déficiences d'habiletés qui peuvent se traduire en possibilités de recyclage professionnel.

Secteurs de service

SERVICES DES MARCHÉS

Depuis plus de 50 ans, la Division des services des marchés (DSM) de CDC fait le lien entre le MDN et les entrepreneurs et fournisseurs qui peuvent répondre à ses besoins d'infrastructure. La DSM offre ses services de passation de marchés partout au Canada et à l'étranger. Elle comprend les besoins opérationnels exigeants du MDN, la rigueur de la politique fédérale en matière de marchés et les pratiques particulières de l'industrie de la construction.

Chaque année, quelque 1 500 marchés sont attribués pour des services professionnels, des travaux de construction, des biens et d'autres travaux liés à l'infrastructure. Les processus de passation de marchés novateurs, souples et efficaces de la DSM ont été conçus pour répondre aux besoins du client et de l'industrie. Le programme de qualité ISO 9001 de CDC garantit une prestation de services uniforme, une participation accrue du client et une amélioration continue. Voici quelques possibilités :

Appels d'offres accélérés — CDC dresse pour chaque base une liste de fournisseurs pouvant répondre aux besoins de construction particuliers de chaque endroit. Suivant le type et la valeur des travaux, ces marchés peuvent être passés dans un délai de quatorze jours civils.

Tableaux d'appels d'offres — Les petits travaux de construction dont les délais d'exécution sont tout aussi critiques mais qui sont de nature plus complexe se prêtent à ce processus. Le délai cible entre l'avis de projet et l'attribution du marché est de 25 jours civils.

Marchés de conception-construction — On recourt à ce type de marchés pour réaliser une part importante de la conception dans le cadre d'un marché de construction. Bien que ce processus requière plus de temps pour passer le marché que les autres processus, le délai d'achèvement des travaux est plus court que selon la méthode usuelle de conception-soumission-construction.

CDC offre plusieurs autres processus d'adjudication pour des travaux liés à l'infrastructure, chacun répondant à un besoin particulier. Ces processus sont notamment les suivants :

Marchés fondés sur le meilleur rapport qualité-prix

— L'adjudication tient compte à la fois du prix et des exigences techniques et ne repose pas uniquement sur la soumission la plus basse.

Gestion de construction — Ce type de marchés permet de bénéficier d'une expertise pour aider à gérer les multiples activités de construction.

Marchés fondés sur les économies d'énergie — Des entreprises sont mises sous contrat pour apporter des améliorations à l'infrastructure aux établissements du MDN et sont rémunérées en fonction des économies d'énergie réalisées.

Offres à commandes — Des entreprises sont présélectionnées pour effectuer des travaux de construction particuliers, au fur et à mesure des besoins.

Marchés de gestion d'installations — Ce type de marchés vise l'opération et l'entretien à long terme d'installations du MDN.

RAPIDITÉ DE LA PASSATION DE MARCHÉS

Les groupes clients au sein du MDN souhaitent que les travaux sur leurs projets débutent aussitôt que possible après avoir obtenu leur approbation à l'interne. Vu l'importance que revêt le délai de passation de marchés pour le MDN et les entrepreneurs et experts-conseils, il est fait état de ce délai comme d'un indicateur de rendement essentiel.

CDC se fixe volontairement des cibles exigeantes en ce qui a trait à la rapidité de la passation de marchés de construction et de services d'experts-conseils en raison de la valeur qu'elle revêt pour le MDN. Une cible représente un délai raisonnable entre le moment où l'on reçoit l'avis de projet du client et le moment où l'on peut attribuer le marché à l'entrepreneur ou à l'expert-conseil. Les cibles ne tiennent pas compte du temps supplémentaire que peuvent nécessiter des modifications aux dossiers d'appel d'offres, des problèmes budgétaires ou des lacunes dans les soumissions. Les facteurs qui influent sur le rendement par rapport aux cibles sont notamment les modifications à la portée et à la valeur des travaux pendant le processus d'adjudication.

CDC au travail — Réduire, réutiliser, recycler

Lorsque les militaires n'ont plus besoin d'un logement sur une base, ils ne font pas que le démolir, ils en disposent. On appelle « déconstruction » le processus de démontage et de retrait sélectifs de matériaux avant la démolition d'un bâtiment ou plutôt que sa démolition. En effet, les bâtiments peuvent être réutilisés et recyclés comme n'importe quoi d'autre, et la déconstruction empêche des matériaux de construction d'aboutir au dépotoir.

CDC prend parfois des arrangements pour que des maisons entières soient démenagées et utilisées à d'autres fins. Certaines personnes ont ainsi déménagé d'anciennes maisons du MDN en bordure de lacs et s'en servent comme résidences secondaires de loisir. Une cinquantaine de maisons de la région d'Ottawa ont été démenagées ces dernières années. Un projet du même genre a été

Les deux tableaux ci-dessous montrent les résultats obtenus à la fin de l'exercice 2002-2003 en ce qui a trait à la rapidité de la passation de marchés de construction et de services d'experts-conseils. Les chiffres pour l'exercice 2002-2003 indiqués dans ces tableaux sont exprimés en pourcentage des marchés attribués à l'intérieur des délais cibles. CDC faisait autrefois rapport du nombre moyen de jours requis pour attribuer les marchés de chaque catégorie, mais elle est aujourd'hui d'avis que le pourcentage des marchés attribués à l'intérieur des délais cibles dans chaque catégorie est une mesure du rendement plus significative et plus objective. C'est pourquoi les résultats pour l'exercice 2001-2002 ont été calculés conformément à cette nouvelle méthode pour rendre compte de cet indicateur de rendement. Les cibles de rendement pour l'exercice 2003-2004 ont été ajustées en fonction de cette modification, et la nouvelle cible a été fixée à 50 p. 100. Pour remettre dans leur contexte les résultats pour l'exercice 2002-2003, les tableaux donnent aussi le nombre médian de jours requis pour attribuer les marchés.



OPÉRATIONS

La Division des opérations fournit un large éventail de services pour construire et assurer l'entretien des installations du MDN. Ces installations comprennent : des tours de contrôle et des hangars, des arsenaux maritimes et des installations de maintenance de chars d'assaut, des centres communautaires, des logements, des casernes et des cliniques, des réseaux d'aqueducs et d'égouts, des systèmes de communications ainsi que des routes et des terrains. La Division offre aussi, entre autres, des services d'inspection de champs de tir, de gestion d'installations, de soutien à la gestion d'immeubles, de rapports sur l'état des installations, de dépannage de systèmes de bâtiment, d'intervention rapide en matière de sécurité, de gestion de programme, de mise en service et de formation.

Une nouvelle croissance des secteurs de services de CDC s'est produite au cours de l'exercice 2002-2003, en particulier dans le domaine du soutien aux opérations déployées. Au 31 mars 2003, trois employés de CDC étaient en poste en Bosnie-Herzégovine pour fournir des services de gestion de marchés et

Passation de marchés de construction — Tableau 1

Indicateur de rendement	Cible	Résultats pour l'exercice 2001-2002		Résultats pour l'exercice 2002-2003		
		Nombre de marchés	% des marchés attribués dans le délai	Nombre de marchés	% des marchés attribués dans le délai	Nombre médian de jours pour attribuer le marché
Appels d'offres ordinaires	35 jours	126	38,0 %	96	37,5 %	40
Tableaux d'appels d'offres	25 jours	474	41,0 %	351	45,3 %	26
Appels d'offres accélérés	14 jours	295	33,0 %	290	56,6 %	14
Conception-construction	90 jours	5	60,0 %	8	37,5 %	130

Passation de marchés de services d'experts-conseils — Tableau 2

Indicateur de rendement	Cible	Résultats pour l'exercice 2001-2002		Résultats pour l'exercice 2002-2003		
		Nombre de marchés	% des marchés attribués dans le délai	Nombre de marchés	% des marchés attribués dans le délai	Nombre médian de jours pour attribuer le marché
SELECT	25 jours	204	41,0 %	194	42,3 %	29
Propositions abrégées	50 jours	41	29,0 %	48	41,7 %	55
Propositions en deux étapes	90 jours	11	0,0 %	19	31,6 %	120
ALENA	95 jours	4	0,0 %	Aucune demande	s.o.	s.o.

De gauche à droite, le personnel des services des marchés, Brigitte Trau, Anne-Marie Schneider et Thuc Nguyen examinent des documents avant d'engager le processus d'appel d'offres.

CDC au travail — Réduire, réutiliser, recycler

Lorsque les militaires n'ont plus besoin d'un logement sur une base, ils ne font pas que le démolir, ils en disposent. On appelle « déconstruction » le processus de démontage et de retrait sélectifs de matériaux avant la démolition d'un bâtiment ou plutôt que sa démolition. En effet, les bâtiments peuvent être réutilisés et recyclés comme n'importe quoi d'autre, et la déconstruction empêche des matériaux de construction d'aboutir au dépotoir.

CDC prend parfois des arrangements pour que des maisons entières soient déménagées et utilisées à d'autres fins. Certaines personnes ont ainsi déménagé d'anciennes maisons du MDN en bordure de lacs et s'en servent comme résidences secondaires de loisir. Une cinquantaine de maisons de la région d'Ottawa ont été déménagées ces dernières années. Un projet du même genre a été

Les deux tableaux ci-dessous montrent les résultats obtenus à la fin de l'exercice 2002-2003 en ce qui a trait à la rapidité de la passation de marchés de construction et de services d'experts-conseils. Les chiffres pour l'exercice 2002-2003 indiqués dans ces tableaux sont exprimés en pourcentage des marchés attribués à l'intérieur des délais cibles. CDC faisait autrefois rapport du nombre moyen de jours requis pour attribuer les marchés de chaque catégorie, mais elle est aujourd'hui d'avis que le pourcentage des marchés attribués à l'intérieur des délais cibles dans chaque catégorie est une mesure du rendement plus significative et plus objective. C'est pourquoi les résultats pour l'exercice 2001-2002 ont été calculés conformément à cette nouvelle méthode pour rendre compte de cet indicateur de rendement. Les cibles de rendement pour l'exercice 2003-2004 ont été ajustées en fonction de cette modification, et la nouvelle cible a été fixée à 50 p. 100. Pour remettre dans leur contexte les résultats pour l'exercice 2002-2003, les tableaux donnent aussi le nombre médian de jours requis pour attribuer les marchés.



OPÉRATIONS

La Division des opérations fournit un large éventail de services pour construire et assurer l'entretien des installations du MDN. Ces installations comprennent : des tours de contrôle et des hangars, des arsenaux maritimes et des installations de maintenance de chars d'assaut, des centres communautaires, des logements, des casernes et des cliniques, des réseaux d'aqueducs et d'égouts, des systèmes de communications ainsi que des routes et des terrains. La Division offre aussi, entre autres, des services d'inspection de champs de tir, de gestion d'installations, de soutien à la gestion d'immeubles, de rapports sur l'état des installations, de dépannage de systèmes de bâtiment, d'intervention rapide en matière de sécurité, de gestion de programme, de mise en service et de formation.

Une nouvelle croissance des secteurs de services de CDC s'est produite au cours de l'exercice 2002-2003, en particulier dans le domaine du soutien aux opérations déployées. Au 31 mars 2003, trois employés de CDC étaient en poste en Bosnie-Herzégovine pour fournir des services de gestion de marchés et

Passation de marchés de construction — Tableau 1

Indicateur de rendement	Cible	Résultats pour l'exercice 2001-2002		Résultats pour l'exercice 2002-2003		
		Nombre de marchés	% des marchés attribués dans le délai	Nombre de marchés	% des marchés attribués dans le délai	Nombre médian de jours pour attribuer le marché
Appels d'offres ordinaires	35 jours	126	38,0 %	96	37,5 %	40
Tableaux d'appels d'offres	25 jours	474	41,0 %	351	45,3 %	26
Appels d'offres accélérés	14 jours	295	33,0 %	290	56,6 %	14
Conception-construction	90 jours	5	60,0 %	8	37,5 %	130

Passation de marchés de services d'experts-conseils — Tableau 2

Indicateur de rendement	Cible	Résultats pour l'exercice 2001-2002		Résultats pour l'exercice 2002-2003		
		Nombre de marchés	% des marchés attribués dans le délai	Nombre de marchés	% des marchés attribués dans le délai	Nombre médian de jours pour attribuer le marché
SELECT	25 jours	204	41,0 %	194	42,3 %	29
Propositions abrégées	50 jours	41	29,0 %	48	41,7 %	55
Propositions en deux étapes	90 jours	11	0,0 %	19	31,6 %	120
ALENA	95 jours	4	0,0 %	Aucune demande	s.o.	s.o.

De gauche à droite, le personnel des services des marchés, Brigitte Trau, Anne-Marie Schneider et Thuc Nguyen examinent des documents avant d'engager le processus d'appel d'offres.

entrepris à la BFC Cold Lake vers la fin de l'exercice 2002-2003 et se poursuivra au cours de l'exercice 2003-2004 avec l'enlèvement prévu de 40 autres bâtiments.

Si un bâtiment ne peut être entièrement réutilisé ou recyclé, il y a toujours de ses composantes qui peuvent l'être. CDC évalue chaque maison et dresse une liste des composantes réutilisables ou recyclables : des tuyaux aux lames de parquet et jusqu'aux cuisinières. Peu importe la façon dont on déconstruit la maison, la règle est toujours d'en retirer les matières dangereuses.

L'entrepreneur qui déconstruit la maison peut ensuite disposer de tout contenu qui peut être utilisé de nouveau... et peut-être tirer de l'affaire un petit profit. Une fois la maison partie, les entrepreneurs remblayent et aménagent l'endroit.

de soutien environnemental aux Forces canadiennes. On s'attend à ce que les possibilités en ce domaine augmentent au cours du prochain exercice.

La Division des opérations participe à des projets de mise hors service de bâtiments et de remise en état d'emplacements qu'elle a contribué à construire voilà des décennies. Un exemple en est le projet de consolidation de Downsview. En octobre 2002 a eu lieu l'inauguration du manège militaire LCol George Taylor Denison III marquant le regroupement de 23 unités militaires des environs de Toronto dans un bâtiment de 33 000 m². Ce projet est l'un des deux projets de consolidation auxquels CDC a travaillé au cours du dernier exercice, l'autre étant le projet de consolidation de Winnipeg.



SERVICES DE GESTION DE MARCHÉS

La gestion de marchés reste l'un des principaux domaines de compétence de CDC. La Société offre nombre de services de soutien à la conception, à la construction, à la rénovation et à l'entretien de toute une variété d'installations aux fins du programme d'infrastructure et d'environnement du MDN. Les principaux services de gestion de marchés sont notamment les suivants :

- administration de marchés;
- assurance de la qualité;
- rapports périodiques au client;
- coordination de services spécialisés;
- contrôle du calendrier des travaux;
- gestion des modifications;
- certification des demandes de paiements;
- certification d'achèvement des marchés;
- contrôle des documents;
- mise en service;

Un protocole d'entente entre l'Association des ingénieurs-conseils du Canada (AICC) et CDC a été signé le 9 octobre 2002. Cet événement confirme la collaboration entre l'AICC, le MDN et CDC eu égard à la capacité de la Société en tant qu'agence de passation de marchés pour la Direction générale de la construction et des services immobiliers du groupe Infrastructure et Environnement du MDN. De gauche à droite : Ross Nicholls, président et premier dirigeant de CDC, le brigadier-général Steve Irwin, directeur général de la Construction et des Services immobiliers, et Claude-Paul Boivin, président de l'AICC.

- règlement des différends;
- suivi des travaux à compléter et des garanties;
- résolution des problèmes de rendement de l'entrepreneur.

SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

Depuis le début des années 1990, le personnel de base des spécialistes en environnement de CDC aide le MDN à mettre

en œuvre ses initiatives en matière d'environnement, et en particulier sa stratégie de développement durable. CDC aide le MDN à atteindre ses objectifs de performance environnementale, à se conformer aux exigences réglementaires et mettre en pratique la diligence raisonnable et la gestion des risques. Les principaux

services environnementaux sont notamment les suivants :

- évaluations de l'impact sur l'environnement et évaluations environnementales d'emplacements;
- assainissement de l'environnement;
- soutien environnemental à la gestion de projets et de programmes;
- services de soutien à la stratégie de développement durable;
- services d'élaboration et de contrôle et services consultatifs en matière de politiques;
- mise hors service d'emplacements;
- déconstruction et démolition d'installations;
- mise hors service de champs de tir;
- vérification et planification de la gestion des déchets;
- planification de la réduction des déchets;
- inventaires et études de lieux d'enfouissement;
- gestion des déchets dangereux;

CDC au travail — Des gestionnaires de projet certifiés

Dans toutes les phases d'un projet, de la planification à la conception et jusqu'à la construction, les chargés de projet du MDN exigent un soutien qualifié et compétent. Afin d'offrir au MDN le niveau de soutien dont il a besoin, un nombre croissant de gestionnaires de projet de CDC obtiennent la certification *Project Management Professional* (« professionnel de la gestion de projets ») ou PMP.

La certification PMP est en train de devenir la norme à CDC, et une quinzaine d'employés l'ont déjà obtenue. À CDC, les candidats forment des « groupes d'étude » qui se réunissent à l'heure du lunch. Ils revoient les documents, examinent les sections chacun leur tour, étudient des tests de pratique et s'aident de façon générale les uns les autres en échangeant leurs idées sur les leçons apprises.

- enlèvement de réservoirs de stockage souterrains;
- formation et éducation;
- systèmes de gestion environnementale ISO 14000;
- applications des SIG à l'environnement;
- services d'entretien environnemental pour les fins de transactions et de mise hors service de propriétés immobilières;
- surveillance et vérification de conformité environnementales;
- relevés des substances désignées;
- rapports de divulgation de renseignements environnementaux;
- passation et gestion de marchés de services environnementaux.

SERVICES DE GESTION D'INSTALLATIONS

CDC passe et gère des marchés visant la prestation de services de gestion d'installations pour le MDN permettant une exploitation et un entretien efficace et rentable des bâtiments du MDN. L'expérience de la Société couvre tous les aspects de la gestion d'installations, y compris la mécanique, l'électricité, la structure, l'environnement et les services d'entretien des bâtiments. Les principaux services de gestion d'installations sont notamment les suivants :

- soutien clé en main;
- services de renouvellement;
- planification des mesures d'urgence;
- rapports de gestion environnementale;
- conception et mise en œuvre de projets d'entretien;
- gestion énergétique;
- gestion de la prévention des incendies;
- rapports de rendement d'immeubles;
- planification budgétaire de projets de réfection.

SERVICES DE SOUTIEN TECHNIQUE

CDC peut offrir un guichet unique à son client grâce à ses capacités internes de soutien technique, en plus de ses compétences en matière de passation et de gestion de marchés et en construction. La coordination des secteurs de services est une stratégie d'affaires réfléchie qui vise à offrir le service le plus rentable possible. Les principaux services de soutien technique sont notamment les suivants :

- passation de marchés énergétiques;
- inspection de maintenance préventive, dépannage et analyse;
- ressources pour la mise en service;
- soutien technique en matière d'environnement;
- rapports sur l'état des installations;
- enquêtes sur la qualité;
- essais de matériaux.

SOUTIEN À LA GESTION DE PROJETS

CDC offre un éventail complet de services de gestion de projets, allant de la définition et de l'analyse des problèmes jusqu'aux phases de planification, de conception et de mise en œuvre des projets. La Société reconnaît l'importance de respecter les normes établies. Elle incite ses gestionnaires de projets à obtenir la certification de « Project Management Professional ». La Division des opérations dirige et coordonne son expertise en gestion de projets de manière à ce que son personnel ait partout la même formation. Les principaux services offerts en matière de soutien à la gestion de projets sont les suivants :

- détermination et analyse de projets;
- gestion de projets clé en main;
- communication;
- gestion des risques;
- soutien à des tâches particulières de la gestion de projets;
- coordination d'initiatives nationales;
- gestion de programmes.

On obtient la certification en passant un examen rigoureux préparé par le *Project Management Institute* (« Institut de gestion de projets ») des États-Unis, la plus grande association professionnelle en gestion de projets à but non lucratif au monde (www.pmi.org). Le programme de certification PMI maintient une reconnaissance ISO 9001 dans le système de la gestion de la qualité.

Au cours de l'exercice 2002-2003, le Groupe des opérations nationales de CDC a obtenu du PMI une licence pour offrir des cours. L'un des cadres de CDC est un instructeur qualifié qui peut donner à l'interne les cours au personnel de la Société et des bases.

SOUTIEN AUX OPÉRATIONS DÉPLOYÉES

Une partie importante du mandat de CDC consiste à aider le MDN à répondre à ses besoins opérationnels et à se conformer aux politiques fédérales relatives à la passation de marchés. CDC prend les services qu'elle offre déjà aux bases et aux escadres et les apporte dans un théâtre d'opérations. Les principaux services de soutien aux opérations déployées sont les suivants :

- passation de marchés;
- gestion de marchés;
- services environnementaux;
- soutien à la gestion de projets.

MESURE DE LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

La satisfaction de la clientèle constitue l'un des indicateurs de rendement les plus importants et fait l'objet d'une surveillance régulière. Les groupes clients au sein du MDN donnent des renseignements à ce sujet au moyen de questionnaires écrits et d'interrogations directes. Au cours de l'exercice 2002-2003, CDC a envoyé 737 questionnaires, dont 676 ont été retournés. Les types de projets visés par les questionnaires comprenaient des services de gestion de marchés et des services environnementaux et spécialisés. Le taux de retour des questionnaires a été de 92 p. 100, soit davantage que le taux de 86 p. 100 obtenu pour l'exercice précédent. L'objectif de CDC est de récupérer 100 p. 100 des questionnaires. L'amélioration notée au cours de l'exercice

visé s'explique par les efforts mis pour réaliser un plus grand nombre d'interrogations directes du client au niveau des bureaux de chantier. Cette stratégie se poursuivra au cours du prochain exercice et elle donnera lieu à des modifications du processus visant à améliorer le niveau de détail des renseignements recueillis lors des sondages.

Parmi les questionnaires reçus, cinq, soit 1 p. 100, signalaient des problèmes. À la fin de l'exercice, trois de ces problèmes avaient été réglés et les deux autres étaient en voie de l'être. Certains de ces problèmes ont été réglés en affectant un cadre supérieur de CDC à certains chantiers et en augmentant le nombre de communications relatives au projet à divers niveaux parmi certains groupes clients. Dans l'ensemble, le taux de

satisfaction de la clientèle de 99 p. 100 est attribuable aux mesures préventives que prend CDC au cours des diverses phases de chaque projet. Ces mesures sont notamment des réunions périodiques avec les groupes clients du MDN aux principales étapes des projets, pour discuter des questions de rendement.



À la fin de l'exercice, trois employés de CDC étaient en poste en Bosnie-Herzégovine. On voit ici Paul Champagne, gestionnaire de marchés, recevant une récompense et une mention élogieuse du colonel P.J. Atkinson, commandant de la force opérationnelle Bosnie-Herzégovine, pour son travail concernant le branchement du camp Black Bear, Velika Kladusa, au courant du réseau extérieur.

Points saillants des Services des marchés et des Opérations

Figure 1 — Valeur des marchés

(en millions de dollars)

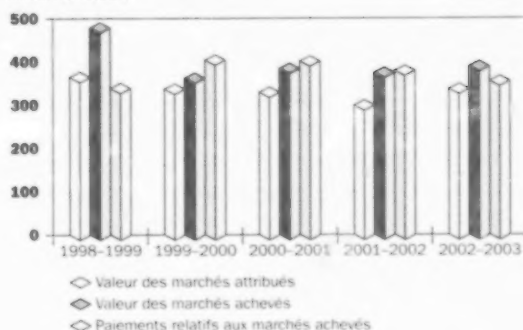


Figure 2 — Nombre de marchés attribués et achevés

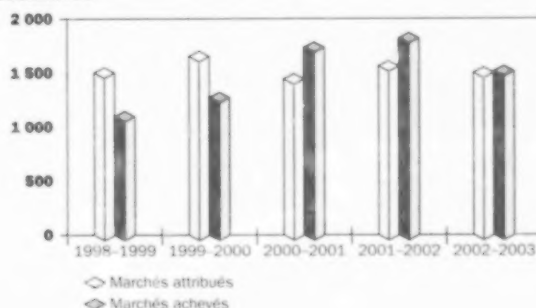
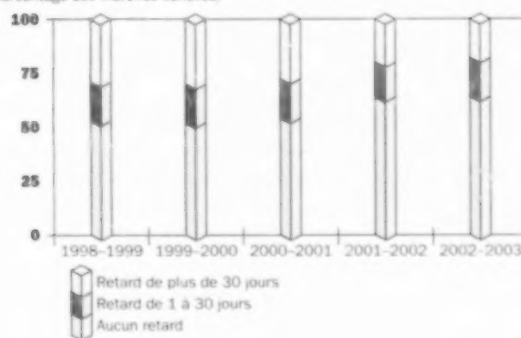


Figure 3 — Respect des délais d'achèvement des travaux de construction

(Pourcentage des marchés achevés)



RESPECT DES DÉLAIS D'ACHÈVEMENT DES TRAVAUX

Le contrôle du calendrier est un élément essentiel de la satisfaction des clients. Voilà pourquoi CDC surveille les dates d'achèvement des travaux de construction et collabore avec le client pour qu'il y ait le moins de retard possible. Lorsque surviennent des retards, CDC voit à ce que le MDN en connaisse les raisons. En 2002-2003, 64 p. 100 des travaux de construction qui ont été achevés l'ont été à la date d'achèvement prévue. Un autre 18 p. 100 ont été achevés avec au plus 30 jours de retard. Bien qu'aucune cible n'ait été fixée pour cet indicateur, CDC surveille les données afin de tenir le client informé.

Figure 4 — Valeur des rectificatifs

(Pourcentage de la valeur des marchés)

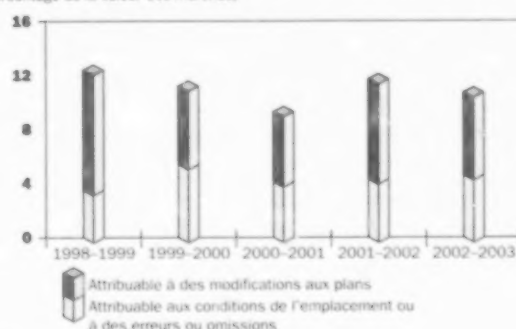
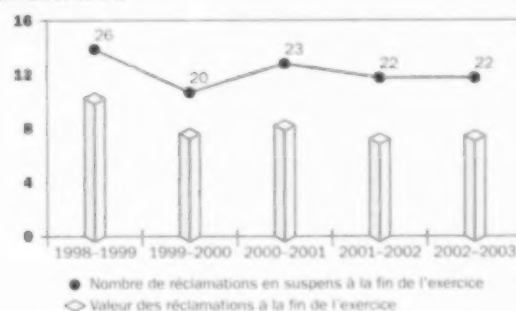


Figure 5 — Réclamations contractuelles à la fin de l'exercice

(en millions de dollars)



RECTIFICATIFS

Les modifications peuvent nuire au calendrier d'un projet et avoir des effets cumulatifs sur les coûts. CDC gère donc les marchés de façon à réduire au minimum le nombre et la valeur monétaire des rectificatifs. La figure 4 illustre la situation au cours des cinq dernières années. Au cours de l'exercice 2002-2003, sur un total de 885 marchés de construction, 4,6 p. 100 des augmentations de coûts étaient liées aux conditions de l'emplacement ou à des erreurs ou omissions, et 6,1 p. 100, à des modifications apportées aux plans.

RÉCLAMATIONS CONTRACTUELLES

Une indication peut-être plus directe des efforts de CDC pour protéger les intérêts de l'État est la valeur monétaire des réclamations contractuelles qui sont en instance à tout moment. Un équilibre doit être atteint entre le traitement équitable des entrepreneurs et l'assurance que le gouvernement retire une juste valeur de ses engagements contractuels. La situation au cours des dernières années, illustrée à la figure 5, représente seulement les réclamations déposées en justice.

En 2002-2003, CDC a éteint neuf réclamations. Deux d'entre elles ont été rejetées ou retirées et sept ont été réglées pour une valeur totale de 285 250 \$. Sept nouvelles réclamations ont été faites au cours de l'exercice. Au 31 mars 2003, il y avait 22 réclamations contractuelles en suspens d'une valeur totale de 6 971 000 \$.

Tableau 3 — Dépenses relatives à des marchés en 2002-2003

(Tous les montants sont indiqués en milliers de dollars)

	Marchés de construction	Services d'experts-conseils	TOTAL
Région de l'Atlantique			
Gagetown (N.-B.)	8 608 \$	1 610 \$	10 218 \$
Goose Bay (T.-N.-L.)	8 651	769	9 420
Gander (T.-N.-L.)	1 467	192	1 659
Greenwood (N.-É.)	15 597	1 225	16 822
Halifax (N.-É.)	19 672	4 054	23 726
Autres	517	141	658
Totaux partiels	54 512	7 991	62 503
Région du Centre			
Bagotville (Qué.)	8 020	33	8 053
Borden (Ont.)	8 751	763	9 514
Kingston (Ont.)	9 457	2 903	12 360
London (Ont.)	1 707	4 687	6 394
Montreal (Qué.)	7 803	633	8 436
North Bay (Ont.)	1 324	56	1 380
Petawawa (Ont.)	10 194	969	11 163
Trenton (Ont.)	5 957	361	6 318
Toronto (Ont.)	11 328	2 448	13 776
Valcartier (Qué.)	12 240	2 261	14 501
Ottawa (Ont.)	4 192	790	4 982
Totaux partiels	80 973	15 904	96 877
Région de l'Ouest			
Calgary (Alb.)	5 845	355	6 200
Chilliwack (C.-B.)	603	110	713
Cold Lake (Alb.)	20 796	799	21 595
Comox (C.-B.)	9 117	599	9 716
Edmonton (Alb.)	14 489	1 139	15 628
Esquimalt (C.-B.)	10 354	1 488	11 842
Établissement de maintenance de la Flotte, Esquimalt (C.-B.)	37 287	4 857	42 144
Moose Jaw (Sask.)	2 411	167	2 578
Suffield (Alb.)	8 010	499	8 509
Shilo (Man.)	3 998	901	4 899
Winnipeg (Man.)	5 422	711	6 133
Wainwright (Alb.)	3 543	211	3 754
Totaux partiels	121 875	11 836	133 711
Nord canadien	25 060	4 133	29 193
Agences de logement des Forces canadiennes (ALFC)			
	24 283	—	24 283
Siège social — Autres	3 854	2 455	6 309
Totaux	310 557 \$	42 319 \$	352 876 \$

Organisation et régie d'entreprise

Régie d'entreprise

Construction de Défense Canada (CDC) est dirigée par un conseil d'administration. Les administrateurs sont nommés par le gouverneur général en conseil sur recommandation du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, par l'intermédiaire duquel la Société rend compte au Parlement. Ils apportent au conseil un mélange équilibré d'expérience des secteurs public et privé qui contribue à son efficacité. La Société maintient ce mélange en respectant la composition recommandée du conseil qu'elle a préparée suivant l'orientation du Bureau du Conseil privé. Compte tenu du mandat et des principaux défis de la Société, les administrateurs proviennent de postes de cadres supérieurs de leurs organisations et ont des connaissances en génie, en construction, en droit, en finances, en régie d'entreprise et en gestion.

Le travail du conseil complète celui de la haute direction. Cette relation permet au conseil de remplir invariablement ses obligations en vertu de la *Loi sur la production de défense*, de la *Loi canadienne sur les sociétés par action*, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, des lignes directrices du gouvernement concernant la régie et la gestion des sociétés d'État et des règlements de CDC.

À la fin de l'exercice 2002-2003, le conseil d'administration était composé de six membres, dont le président et premier dirigeant et un président distinct. Le conseil se réunit à intervalles réguliers lorsque le président le juge nécessaire.

Le conseil d'administration surveille la gestion de la Société pour protéger les intérêts supérieurs de la Société, des actionnaires et des intervenants. La gérance de la Société est vue comme la responsabilité fondamentale du Conseil. À cet égard, le conseil donne des avis sur la gestion des affaires courantes ainsi qu'une vision et une orientation à long terme. Les fonctions particulières du conseil sont notamment les suivantes :

- donner une orientation et des avis de nature stratégique, plus particulièrement en ce qui a trait à la planification des activités;
- veiller à ce que la Société atteigne ses objectifs d'intérêt public;
- protéger les ressources de la Société grâce à une fonction de contrôle efficace;
- surveiller le rendement;
- encourager les communications avec l'État, et en particulier la présentation de rapports.

Pour aider le conseil dans ses tâches, le Comité de vérification se réunit séparément de lui pour examiner les états financiers de la Société, les rapports de vérification interne et les résultats des examens spéciaux menés par le Bureau du vérificateur général du Canada, comme l'exige la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Fonction de contrôle

Le conseil d'administration, la direction et tous les employés de CDC comprennent que la Société doit être pleinement responsable de ses décisions et de ses pratiques devant les Canadiens et Canadiennes, et que ces décisions et pratiques doivent leur être pleinement accessibles. Une fonction de contrôle efficace fait en sorte que le contrôle quotidien des opérations de CDC correspond aux lignes directrices et aux attentes générales du gouvernement. Il s'agit notamment de faire en sorte que les politiques et procédures de la Société reflètent des pratiques

d'entreprise judicieuses, éthiques et fondées sur des valeurs et permettent à la Société de relever les défis rapidement et de manière appropriée. La Société remplit sa fonction de contrôle en respectant les lois qui la régissent, en offrant une orientation stratégique claire et en préparant un plan d'entreprise judicieux. Les éléments d'une fonction de contrôle efficace sont, notamment : la mesure du rendement, la planification de la relève, la gestion des risques, les communications et un régime de vérification faisant appel tant au vérificateur général qu'à un vérificateur interne indépendant qui fait rapport directement au conseil d'administration. Enfin, la Société reconnaît la nécessité de fonder ses décisions sur de bonnes valeurs et sur l'éthique.

Conduite des affaires de la Société

Le conseil d'administration et la haute direction de la Société se sont acquittés de leurs responsabilités fondamentales de régie et de gestion tout au long de l'exercice 2002-2003, de la façon établie par le gouvernement. Au cours de l'exercice, ils ont entrepris à cet égard les initiatives suivantes :

- Orientation stratégique : Le conseil d'administration a continué de veiller à la situation stratégique de la Société et aux réponses stratégiques à y donner. La principale activité au cours du dernier exercice a été l'approbation du Plan d'entreprise 2003-2007.
- Gestion des risques : Suivant une directive du conseil d'administration, la Société a mis la dernière main à un nouveau cadre de gestion des risques visant à cerner, à quantifier et à atténuer les principaux risques stratégiques et opérationnels de la Société. Le cadre intègre la gestion

des risques dans les processus de planification stratégique et opérationnelle. Au cours du prochain exercice, le conseil d'administration surveillera l'élaboration du profil des risques de la Société. La responsabilité première de cette initiative reviendra à la haute direction, par l'intermédiaire du Comité de gestion des risques.

- Planification de la relève : Le conseil d'administration a approuvé et adopté un plan de relève pour la haute direction de la Société. Les cadres supérieurs appliquent dorénavant ce modèle aux activités liées à la relève du personnel essentiel des bureaux régionaux et des bureaux de chantier.
- Régime de vérification : Compte tenu des vérifications internes et des examens des activités par le personnel, le conseil d'administration reste persuadé que les contrôles internes de la Société sont suffisants pour remplir ses obligations en matière de contrôle financier.
- Communications : Le conseil d'administration maintient une politique de transparence de l'information tout en reconnaissant la nécessité de protéger tant les renseignements personnels que les renseignements exclusifs. La Société collabore avec son principal client afin de s'acquitter de ses obligations en vertu de la loi régissant l'accès à l'information. Au cours de l'exercice 2002-2003, une nouvelle procédure a été élaborée pour maintenir la distance entre le ministre et les communications publiques à propos des activités de la Société. Le conseil d'administration et la haute direction ont aussi cherché à multiplier les occasions de parler de la Société avec les hauts fonctionnaires du gouvernement, en plus des activités de communication quotidiennes de la Société.

Conseil d'administration de CDC

(au 31 mars 2003)

Monsieur John D. McLure*

JDM Consulting Inc.

et

Associé principal

Hill and Knowlton Canada Limited

Ottawa (Ontario)

Monsieur Jean-Claude Garneau*

Président

Excotech Inc.

Montréal (Québec)

L'honorable Stewart McInnes, C.P., c.r.

Avocat

Halifax (Nouvelle-Écosse)

Monsieur Ross Nicholls, ing.*

Président et premier dirigeant

Construction de Défense (1951) Limitée

Ottawa (Ontario)

Monsieur Michael G. Nurse

Sous-ministre délégué

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa (Ontario)

Madame Nancy M. Penner

Associée

Parlee McLaws LLP

Calgary (Alberta)

**Membres du comité de vérification*



Aperçu du cadre général de gestion des risques de CDC

Le conseil d'administration et la direction de CDC ont en commun l'objectif d'intégrer la gestion des risques au processus général de planification de la Société. Cela étant un aspect essentiel de la régie, CDC met toujours en balance les risques pour

la Société et la nécessité qu'elle a de fournir un haut niveau de soutien opérationnel au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes. En 2002-2003, la Société a mis au point un cadre de gestion des risques révisé qui :

- accroît la responsabilité, le pouvoir et l'obligation de répondre des cadres hiérarchiques pour ce qui est d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques de l'entreprise et les risques associés aux projets;
- améliore la prise de décisions grâce à l'utilisation d'un même langage et des mêmes procédures en ce qui a trait aux risques;
- concentre les efforts d'allocation des ressources et de gestion des risques sur la préservation de ce qui est essentiel pour CDC aux plans financier et opérationnel et au plan de la réputation.

Le cadre de gestion des risques comprend une politique générale et des procédures qui permettent au conseil d'administration, à la direction et à tous les employés de gérer les risques de manière efficace et efficiente. Le nouveau cadre fait en sorte que les responsabilités de gestion des risques restent partagées par l'ensemble de la Société.

Le conseil d'administration détermine l'orientation générale de la gestion des risques au sein de la Société et évalue périodiquement l'efficacité du cadre. Le vérificateur interne de CDC, qui rend compte directement au Comité de vérification, fait rapport du rendement du cadre. Le premier dirigeant encourage une culture organisationnelle valorisant la gestion des risques

Le conseil d'administration de CDC. Assis, à partir de la gauche : Ross Nicholls, John D. McLure, Nancy M. Penner. Debout, à partir de la gauche : Jean-Claude Garneau, Michael G. Nurse, Brent DiBartolo (la période de son mandat a pris fin durant le troisième trimestre de 2002-2003) et l'hon. Stewart McInnes.

en tant qu'outil de prise de décisions qui améliore la reddition de comptes; supervise la mise en œuvre du cadre; encourage le renforcement des capacités de gestion des risques dans l'ensemble de la Société; veille à l'élaboration de la stratégie de gestion des risques; et fait rapport du rendement en matière de gestion des risques. Le Comité de gestion des risques, récemment mis sur pied et composé du président et premier dirigeant et de tous les vice-présidents, établit l'ordre de priorité des activités de gestion des risques, voit à l'intégration des activités de gestion des risques au plan d'entreprise et aux plans d'activités secondaires et examine les projets ou les programmes qui posent des risques élevés à la Société. Enfin, tout le groupe de direction veille à l'intégration de la gestion des risques à la structure générale de régie, suivant les directives du Comité de gestion des risques, donne aux gestionnaires et aux employés des possibilités de formation et de perfectionnement en matière de gestion des risques, conçoit et met en œuvre des outils pour améliorer le processus et alloue des ressources pour gérer les risques dans le cadre des processus de planification générale et opérationnelle.

Vers la fin de 2002, le Comité de gestion des risques a dressé un nouveau profil des risques pour la Société. En conséquence, CDC surveille les principaux risques stratégiques associés à plusieurs grandes catégories jugées essentielles au succès de la Société : le soutien aux objectifs du gouvernement et du client; la pertinence du mandat de la Société; la capacité de servir les clients; l'efficacité du soutien à la gestion et des systèmes de contrôle de gestion de la Société; et l'efficacité et l'efficience du conseil d'administration. Le conseil et la direction ont cerné des secteurs clés parmi ces catégories de risques stratégiques qui nécessitent des mesures particulières ou une surveillance continue. Pour l'heure, le conseil d'administration et la direction conviennent que la Société est tout à fait en mesure de contrôler la plupart des risques identifiés, leurs conséquences éventuelles et leur probabilité étant faibles.

La Société continue quand même de travailler à réduire davantage les risques. À l'aide de la matrice d'établissement des priorités, elle alloue des ressources aux secteurs à risque élevé dans le cadre du plan d'entreprise et des plans d'activités de ses divisions. La direction informe régulièrement le conseil d'administration des secteurs de risques, de la vulnérabilité de la Société et des stratégies d'atténuation mises en œuvre.

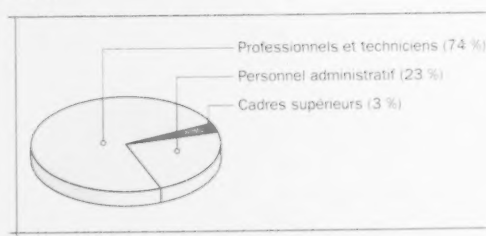
Bien que tout récent, le cadre de gestion des risques de la Société s'est avéré être un outil commode. Même si les risques opérationnels et administratifs auxquels la Société est exposée restent faibles, CDC se sert des renseignements que donne le profil des risques pour élaborer son plan stratégique à long terme. Au cours du prochain exercice, le Comité de gestion des risques validera le profil des risques actuels et examinera en profondeur les mesures nécessaires pour mieux coordonner la gestion des risques et les cycles de planification annuels.

Ressources humaines

CDC reconnaît que son principal atout réside dans son personnel et que ses succès reposent sur les capacités de ses employés et leur dévouement. L'une des forces de CDC est son équipe de professionnels dévoués, composée d'ingénieurs, de techniciens et de technologues en génie, de spécialistes de l'environnement et d'ouvriers spécialisés d'expérience. Ceux-ci sont appuyés par d'autres spécialistes en finances, en ressources humaines, en technologie de l'information et en administration. À la fin de l'exercice, l'effectif de CDC comptait 280 employés.

Figure 6 — Effectif de CDC

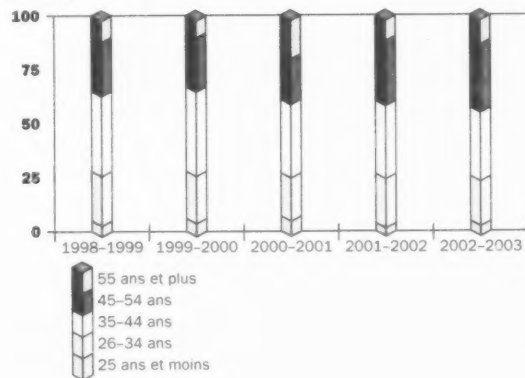
au 31 mars 2003



Au cours de l'exercice 2002-2003, CDC a souligné les 20 années de service de cinq de ses employés, les 25 années de service de 4 de ses employés et, surtout, les 30 années de service de trois autres. Les employés admettent que le travail à CDC est intéressant, stimulant, jamais ennuyeux, et que les employés se respectent les uns les autres.

Figure 7 — Démographie du personnel

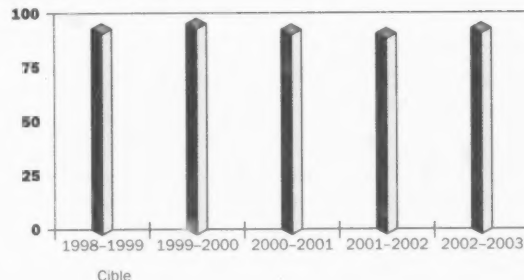
(Pourcentage)



Les pratiques de recrutement de CDC sont axées sur l'embauche de professionnels qui s'efforcent de poursuivre les succès remportés par la Société et qui mettent leur fierté à atteindre leurs objectifs personnels. Les pratiques de recrutement interne de CDC ont aidé 41 employés dans leur cheminement de carrière par le biais de promotions et de mutations au cours de l'exercice. Malgré la nature plutôt saisonnière du milieu de travail qu'elle offre, CDC réussit à maintenir un taux de conservation du personnel de plus de 90 p. 100 depuis plusieurs années.

Figure 8 — Taux de conservation du personnel

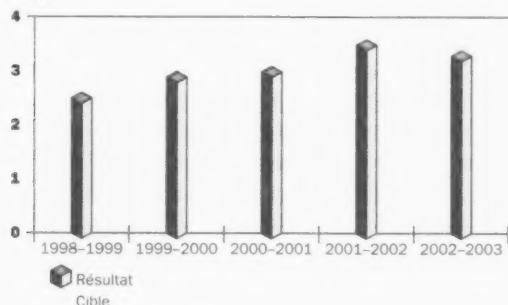
(Pourcentage, Cible = 90 %)



CDC considère le taux de conservation du personnel comme une mesure de la satisfaction des employés à l'égard du cadre de travail qu'elle offre. Comme le fait voir la figure 8, le taux de conservation du personnel est passé de 90,8 % en 2001-2002 à 93,2 % au cours de l'exercice 2002-2003. Cette amélioration peut être attribué à la révision de l'échelle de rémunération au cours de l'exercice 2002-2003. Cette révision a été faite pour que CDC reste concurrentielle avec les secteurs public et privé pour ce qui est d'attirer et de garder des personnes compétentes. Par ailleurs, les secteurs de service de CDC sont diversifiés, ce qui offre aux employés davantage de possibilités d'avancement à l'interne. Pour que CDC reste un milieu de travail attrayant, le groupe des Ressources humaines favorise les occasions de formation des employés et les mutations latérales au sein de la Société.

Formation et perfectionnement du personnel

Figure 9 — Ratio du perfectionnement par rapport aux coûts salariaux
(Pourcentage)



Les employés de CDC forment une équipe spécialisée, et CDC encourage donc leur formation et leur perfectionnement professionnel continus. La figure 9 illustre l'engagement financier qu'elle prend à cet égard.

CDC reconnaît que sa capacité de servir son client repose sur les compétences de ses employés. C'est la raison pour laquelle elle a, au cours de l'exercice 2002-2003, fait passer de 2,5 p. 100 à 3 p. 100 sa cible en ce qui concerne les dépenses de formation en pourcentage des coûts salariaux. Son résultat pour l'exercice est de 3,3 p. 100.



En décembre 2002, les gestionnaires de niveau intermédiaire de CDC se sont rassemblés à Cornwall (Ontario) pour un programme de trois jours afin de parfaire leurs compétences en gestion. Les participants ont discuté des façons de ramener les objectifs de rendement généraux en plus petits groupes d'objectifs et de cibles de rendement.

Russ Perrie, Josée Champagne, Anne-Marie Schneider,
Neil Kellington et Stephanie Ryan.
Marc Brophy, Vic Sabramsky,
Derek Lougher-Goodey, Les Latinecz, Richard Bélanger, Nick Monteiro, Dave Long, Alain Denis et
Louis Brisson.
Brian Roach, Mike MacIsaac, Brian Hughes, Steve Toth, Scott Hamilton,
Mark Dalgard, Ryan Polkinghorne et Trevor Rodgers.

Prix nationaux 2002-2003

Prix du président pour contribution exceptionnelle à la Société

Monsieur Randy McGee, ingénieur de secteur
Edmonton (Alberta)

Prix de la satisfaction de la clientèle pour services exceptionnels aux clients

Madame Anne-Marie Schneider, agente principale
de passation de marchés
Ottawa (Ontario)

Prix commémoratif Robert Graham pour contribution exceptionnelle à la sécurité ou à l'environnement

Monsieur Kristoffer Seiler, agent environnemental
Calgary (Alberta)

Prix de l'innovation

Monsieur Joel Spakowski,
coordonnateur des marchés
Chilliwack (Colombie-Britannique)



Groupe de gestion de CDC

(Photographies ci-dessus, de gauche à droite)

Monsieur Ross Nicholls, ing.

Président et premier dirigeant

Monsieur Russell Perrie, P.Eng.

Vice-président, Opérations et ingénieur en chef

Monsieur Angelo Ottoni, CA

Vice-président, Services de l'entreprise,
Agent financier en chef et secrétaire-trésorier

Monsieur Ronald de Vries, P.Eng.

Vice-président, Services des marchés et Services à la clientèle

Monsieur David McCuaig, PMP

Directeur, Groupe des opérations nationales

Monsieur Michael Darrow, P.Eng.

Directeur, Région de l'Atlantique

Monsieur Marc Lanteigne, ing.

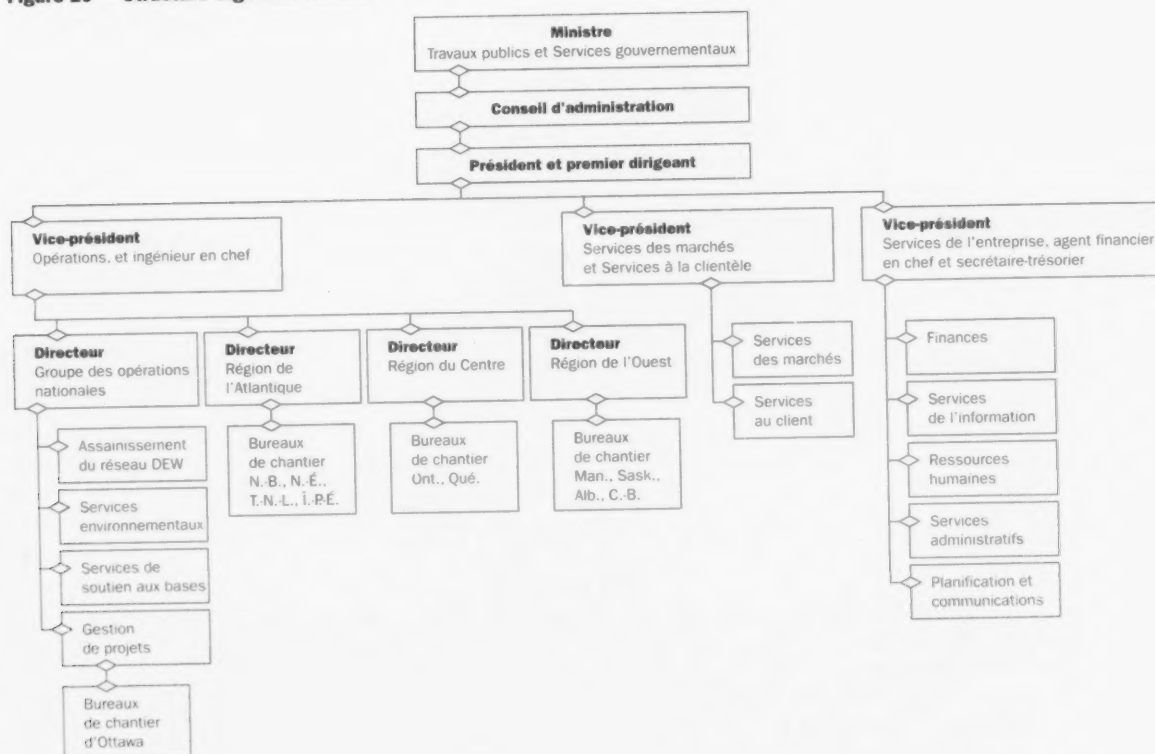
Directeur, Région du Centre

Monsieur Steve Karpyschin, P.Eng.

Directeur, Région de l'Ouest

CDC est présente partout au Canada grâce à trois bureaux régionaux et plus de 28 bureaux de chantier aux bases et aux escadres des Forces canadiennes. Pour gérer le projet de nettoyage du réseau d'alerte avancé (réseau DEW), CDC a établi dans le Nord canadien des bureaux éloignés de plus petite taille. À l'extérieur du Canada, CDC possède un bureau de chantier en Bosnie-Herzégovine, d'où elle offre ses services de soutien aux Forces canadiennes déployées dans le cadre de l'opération Palladium.

Figure 10 — Structure organisationnelle



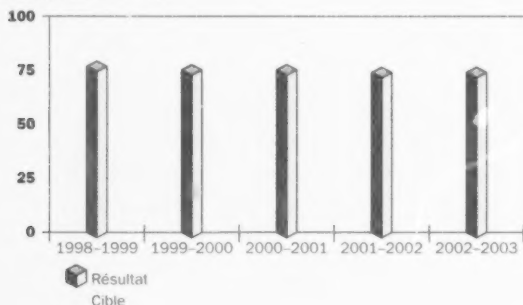
Mesures portant sur la gestion des ressources humaines

TAUX D'UTILISATION

Il s'agit à la fois d'un important indicateur de rendement et d'un outil essentiel de gestion financière (voir la figure 11). Le taux d'utilisation indique combien de temps, en termes d'heures, le personnel de CDC passe à des activités liées aux marchés. Autrement dit, il montre au client combien de temps les employés passent réellement à s'occuper de ses choses plutôt que de celles de CDC. Le taux d'utilisation a été de 73,3 % en 2002-2003 et a peu varié depuis les cinq derniers exercices.

Figure 11 — Taux d'utilisation

(Pourcentage, Cible = 70 %)



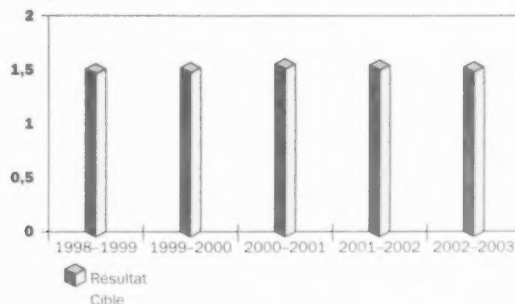
MULTIPLICATEUR DES FRAIS DE PERSONNEL DIRECT

Au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2003, la Société a décidé de changer la façon de présenter les résultats pour cet indicateur. Auparavant, cet indicateur était appelé « multiplicateur des coûts salariaux » et représentait le rapport des revenus tirés de la facturation des services aux coûts de main-d'œuvre directe, y compris les avantages sociaux, mais aucun facteur de majoration ne tenait compte des absences et congés rémunérés, comme les vacances, les congés de maladie, les congés payés et le temps consacré au perfectionnement professionnel. Le multiplicateur des frais de personnel direct présenté ici comme indicateur de rendement inclut un tel facteur pour déterminer les frais de personnel direct liés à un projet. Ce mode d'établissement de rapports correspond davantage à ce qui se fait dans l'industrie. Les résultats pour les exercices précédents, dont fait état la figure 12, ont été calculés conformément à cette nouvelle méthode pour rendre compte de cet indicateur de rendement.

Le multiplicateur des frais de personnel direct est le coefficient par lequel CDC multiplie ses frais de personnel direct pour couvrir ses frais généraux. Ce multiplicateur sert à établir les taux de facturation des services de CDC. La fourchette cible pour l'exercice 2002-2003 était de 1,50 à 1,60. Pour le même exercice, le multiplicateur des frais de personnel a été de 1,55, soit à l'intérieur de la fourchette cible.

Figure 12 — Multiplicateur des frais de personnel direct

(Cible = 1,50 à 1,60)



Commentaires et analyse de la direction

Compte rendu des initiatives stratégiques pour 2002-2003

En 2002-2003, le processus de planification de la Société a été restructuré en quatre thèmes stratégiques créant un lien de continuité entre tous les plans et rapports à venir, tout en facilitant le suivi du développement de l'entreprise. Ces thèmes stratégiques sont **la régie et le leadership de l'entreprise, la prestation de services, la gestion des relations avec les intervenants et les services de l'entreprise**. Le succès relativement à chacun de ces thèmes contribue à la stratégie globale de la Société. Toutes les initiatives mises de l'avant dans le Plan d'entreprise et les plans d'activités peuvent être rangées sous l'un ou l'autre de ces thèmes. Les nouveaux documents d'entreprise qui seront publiés suivront cette nouvelle approche thématique. Pour les fins du rapport, les initiatives mentionnées dans le Plan d'entreprise pour 2002-2003 ont été rangées sous l'un des quatre thèmes.

INITIATIVES VISANT LA RÉGIE ET LE LEADERSHIP

La direction sait qu'une bonne régie est la condition essentielle du succès d'une entreprise, en particulier dans le secteur public, où la notion de service public exige responsabilité, équité, fiabilité et transparence des activités. Le cadre de régie de CDC est établi au niveau du conseil d'administration, et les principes arrêtés sont utilisés au niveau de la direction. La régie d'entreprise est tributaire du leadership de la haute direction pour ce qui est de la façon dont des concepts tels que la gérance, la gestion des risques et la reddition de comptes aux intervenants passent du conseil d'administration vers la direction, puis aux employés.

La Société possède déjà un cadre de régie que le conseil d'administration examine annuellement et que la direction examine aussi lors du processus de planification stratégique.

Le Plan d'entreprise pour 2002-2003 faisait état de plusieurs initiatives pour améliorer la gérance. D'abord, CDC a révisé son **processus de planification stratégique** pour l'axer sur la réponse aux besoins du client, point déterminé par les intervenants comme étant essentiel au succès de CDC. En outre, CDC a élargi le processus de planification à une plus grande variété de participants dans les groupes de travail de planification. Cela a donné lieu à un processus de planification plus exhaustif et pertinent, qui aide à orienter les activités de CDC aux niveaux stratégique et opérationnel.

Ensuite, CDC a élaboré un **cadre général de gestion des risques** de manière à pouvoir examiner et évaluer systématiquement ses activités. Bien que la direction de CDC continue de travailler selon son style pratique traditionnel, qui ramène immédiatement les experts vers les questions opérationnelles, le nouveau cadre officialise le processus d'identification des risques et la mise par écrit de la stratégie employée pour atténuer les effets éventuels. Les risques stratégiques pour CDC ont été reliés aux principaux thèmes de planification stratégique. La Société prendra ses décisions de gestion des risques dans le contexte de la planification générale de l'entreprise et définira les mesures nécessaires et l'allocation des ressources dans le plan d'entreprise ou le plan d'activités de l'unité organisationnelle pertinente. La Société examinera les risques annuellement, dans le cadre du processus de planification de l'entreprise. En outre, un Comité de gestion des

risques composé du président et premier dirigeant et des vice-présidents surveillera régulièrement l'environnement des risques et prendra des mesures provisoires, au besoin.

Un troisième thème privilégié au cours de l'exercice 2002-2003 portait sur la **communication** de l'information essentielle de l'entreprise aux parties intéressées — en l'occurrence, aux groupes clients au MDN. Les communications d'entreprise jouent un rôle essentiel pour montrer aux parties intéressées de quelle façon CDC sert leurs intérêts. Il est important que les parties intéressées reçoivent une information pertinente et exacte au sujet de l'entreprise, et ce, de façon utile et en temps opportun. Au cours du dernier exercice, de nouveaux outils — dont une trousse d'information, un bulletin bimestriel destiné à l'externe et des plans pour un site Web amélioré (www.dcc-cdc.gc.ca) — ont été mis au point pour diffuser des nouvelles et de l'information au sujet des secteurs de services.

Enfin, sous le thème de la régie d'entreprise et du leadership, CDC a concrétisé son nouvel énoncé de vision en annonçant un nouveau prix à l'**Innovation**. Ce prix reconnaît et récompense les pratiques innovatrices qui bonifient le service au MDN en améliorant les processus internes ou en mettant de l'avant de nouveaux secteurs de services. La Société espère que ce prix, en plus de l'encouragement et du soutien de l'équipe de la direction, rendra la culture organisationnelle de CDC moins réfractaire aux risques et plus réceptive à l'innovation.

CDC poursuivra en 2003-2004 ses efforts en vue d'améliorer son **processus de planification** en validant ses conclusions au sujet des besoins du client et en intégrant les leçons apprises au processus. Parallèlement les efforts pour améliorer la diffusion

de l'information d'entreprise au MDN se poursuivront par le biais de la fonction des **services à la clientèle**. Les améliorations supplémentaires aux produits des **communications d'entreprise** comprendront l'amélioration de la page Web de CDC à l'intention du grand public et des nouveaux employés éventuels. Tout au long de l'exercice, CDC continuera d'encourager l'**Innovation** de la part de ses employés et d'élaborer de nouvelles façons de faire les choses mieux, plus vite et autrement.

INITIATIVES VISANT LA PRESTATION DE SERVICES

Étant donné la mission de CDC de fournir des services de qualité élevée, efficaces et en temps utile au MDN, la poursuite de l'excellence en matière de prestation de services reste au premier plan de la stratégie globale de CDC. La collaboration de plus d'un demi-siècle qu'elle a avec le MDN a procuré à CDC une connaissance approfondie des besoins de sa clientèle. À l'intérieur de sa niche, la Société cherche sans cesse l'amélioration continue. CDC s'engage régulièrement dans des projets visant à élaborer, à maintenir et à améliorer les modes de prestation de services.

Le Plan d'entreprise pour 2002-2003 mentionnait plusieurs initiatives visant à améliorer la prestation des services de CDC au bénéfice du MDN. Ces initiatives avaient trait à l'amélioration continue de la **qualité** dans l'ensemble des activités de CDC. La Division des opérations a conçu une nouvelle série de procédures opérationnelles qui favoriseront la cohérence des normes de service. Une grille méthodologique normalisée, une formation complète à l'intention du personnel et un processus de rétroaction ont été mis au point pour suivre le rendement des activités quotidiennes et déceler les possibilités d'amélioration. CDC intègre ce nouveau processus de vérification dans son système pour évaluer le rendement de la gestion aux niveaux des chantiers et des régions.

Enfin, pour faire en sorte que le client reçoive le **meilleur rapport qualité-prix** sous le régime de la rémunération des services, le plan pour le dernier exercice engageait CDC à revoir sa politique d'établissement des prix pour passer de sa position de fournisseur de services « à bas prix » à celle de fournisseur de services « au meilleur rapport qualité-prix » dans sa niche. Il s'agirait, pour la Société, d'établir ses frais et ses revenus d'après les forces du marché concurrentiel plutôt que selon l'offre de prix la plus basse. La première étape comportait un important ajustement des échelles salariales des employés au début de l'exercice afin de combler l'écart entre la concurrence et les taux de rémunération dans la fonction publique. En outre, CDC a décidé de ne plus maintenir à 1,5 le facteur de majoration des frais de personnel direct. Le niveau d'activités nous avait permis d'utiliser encore le facteur de 1,5 lors de la préparation du budget de l'exercice 2002-2003. Toutefois, le facteur pourra augmenter dans les budgets futurs si cela est jugé nécessaire pour maintenir un fonds pour coûts d'exploitation suffisant pour faire face à un éventuel fléchissement des revenus. Le niveau d'incertitude inhérent à la prévision des revenus rend nécessaire cette modification de la politique et de la pratique. Le montant du fonds pour coûts d'exploitation et celui des réserves de caisse varieront d'un exercice à l'autre, en fonction de l'évaluation des facteurs de risque par la direction.

La principale initiative en matière de prestation de services en 2003-2004 est la création d'une trousse d'outils visant à perfectionner les compétences des employés et à favoriser les **communications** avec le client. Cette trousse sera en quelque sorte un centre de référence contenant toutes les ressources de soutien dont les employés de CDC ont besoin dans leurs relations avec la clientèle. Les lignes directrices et les documents de cette trousse concrétiseront la philosophie de service de CDC selon laquelle les employés doivent maintenir des niveaux élevés de professionnalisme et de responsabilité dans toutes leurs relations avec la clientèle. Du même coup, les documents

encourageront les employés de CDC à déceler de nouvelles possibilités de service et à recommander des façons d'améliorer leur travail au profit du MDN.

INITIATIVES VISANT LES RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS

CDC doit entretenir des relations constructives avec le gouvernement, son client et les associations industrielles et professionnelles pour pouvoir fonctionner efficacement. Comme les questions touchant particulièrement la prestation de services ont été traitées précédemment, on abordera dans la présente section les aspects des relations plus larges avec le client qui sont liées à la planification.

La gestion des relations de la Société avec son client a été jugée assez importante pour justifier la création d'un nouveau poste à la haute direction. En 2002-2003, CDC a nommé un vice-président des Services des marchés et des **Services à la clientèle**. Un agent de la planification et des **communications** aide à élaborer un plan de services au client et commence à mener des activités de services à la clientèle. Un plan de services au client a été préparé, et les premiers produits de communication ont été distribués afin d'être utilisées dans l'ensemble de la Société.

Pour raffermir ses relations avec la clientèle, CDC met au point de nouvelles façons de mesurer et de faire rapport de la **satisfaction de la clientèle**. Cela signifie davantage que la simple amélioration d'un formulaire; le processus de collecte des données lui-même doit être changé. Au cours de l'exercice 2003-2004, la Société commencera à recueillir

les renseignements d'une façon plus directe, par le biais d'entretiens de face à face avec les cadres supérieurs régionaux et ministériels, une fois l'an. L'efficacité de cette méthode sera examinée plus tard au cours du prochain exercice.

L'établissement de relations plus significatives avec d'autres secteurs du gouvernement et l'industrie est un objectif permanent. En 2002-2003, le président et premier dirigeant a siégé au Comité consultatif fédéral-industrie sur les biens immobiliers (qui rassemble tous les ministères fédéraux et les associations de l'industrie) et à plusieurs comités consultatifs supérieurs de projet, à l'invitation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada; il a fait une présentation au congrès annuel de l'Association canadienne de la construction; et il a signé un protocole d'entente avec l'Association des ingénieurs-conseils du Canada. CDC collabore étroitement avec d'autres organisations de l'industrie, dont l'Institut royal d'architecture du Canada, l'Association canadienne de la construction, l'Association des ingénieurs-conseils du Canada et l'Institut canadien de design-construction. En outre, les employés de CDC ont adhéré aux associations professionnelles pertinentes.

Pour donner suite à son engagement d'établir des liens solides avec l'extérieur, CDC continuera de participer activement aux **associations industrielles** en 2003-2004. En particulier, au cours de l'exercice qui vient, le vice-président des Services des marchés et des Services à la clientèle occupera le poste de président du Conseil canadien des marchés publics, qui représente les intérêts des trois ordres de gouvernement du Canada en matière de marchés. Tout au long de l'exercice 2003-2004, CDC sera ouverte aux possibilités d'améliorer son partenariat avec le MDN et d'en établir de nouveaux dans le cadre de son mandat de réaliser des projets pour la défense, y compris avec des éléments du MDN avec lesquels elle n'a jamais fait affaire auparavant.

INITIATIVES VISANT LES SERVICES DE L'ENTREPRISE

CDC est dotée de systèmes bien établis pour gérer ses activités quotidiennes, ses ressources humaines et ses systèmes financiers et d'information. La capacité interne de CDC s'étend à tous les aspects de l'entreprise et est essentielle au maintien d'un service de qualité élevée au MDN. C'est la raison pour laquelle CDC s'efforce de se tenir à la fine pointe des nouvelles méthodes administratives, pratiques réglementaires et technologies qui rehausseront, au bout du compte, la qualité de ses services. Présentement, la Société met à niveau son principal système de gestion, ce qui devrait être complété en 2003-2004.

La principale initiative en 2002-2003 concernait la gestion des systèmes d'information. CDC surveille continuellement les tendances dans le **commerce électronique**, qui avait au départ été vu comme une initiative stratégique. La Société reste sur ses gardes et surveille ce qui se passe afin de ne pas rater d'occasions, mais elle ne tentera pas de s'imposer dans le domaine en investissant massivement dans le développement technologique.

Résultats financiers

POLITIQUE DE GESTION FINANCIÈRE

La politique de gestion financière de la Société repose sur le postulat de base de la continuité du fonctionnement de la Société et de son mandat dans l'avenir prévisible.

Jusqu'en 1997, le financement de la Société provenait de l'attribution de crédits. Depuis l'exercice s'étant terminé le 31 mars 1998, CDC fonctionne selon le régime de la rémunération des services et s'est donné comme politique de gestion financière de générer des fonds suffisants pour répondre aux prévisions de ses besoins de fonctionnement et de ses besoins en capital et pour s'acquitter de ses obligations financières lorsqu'elles viennent à échéance.

Pour déterminer le montant des réserves de liquidités à reporter pour ses besoins de fonctionnement, la Société tient compte des risques inhérents à ses activités, et en particulier des risques associés aux variations éventuelles et imprévues du montant et du calendrier des dépenses relatives aux projets de son client, le MDN. Pour remplir son mandat et se tenir prête à servir son client en tout temps, la Société doit sans cesse s'adapter à la conjoncture et être en mesure de poursuivre ses activités lorsque surviennent des changements subits ou imprévus. C'est la raison pour laquelle la Société prévoit aussi une réserve pour coûts d'exploitation d'un montant raisonnable lorsqu'elle détermine le montant des réserves de liquidités à reporter. La direction surveille constamment les niveaux de liquidités, en examine la pertinence et tient compte, dans ses futurs plans opérationnels des activités, de tout excédent ou manque à gagner qui peut survenir.

COMPARAISON DES EXERCICES 2002-2003 ET 2001-2002

(sauf indication contraire, tous les montants sont en milliers de dollars)

REVENUS TIRÉS DE LA RÉMUNÉRATION DES SERVICES

	2002-2003		2001-2002		Écart
Gestion de marchés de construction	14 840	\$	11 823	\$	3 017 \$
Passation de marchés	2 600		2 378		222
Services de construction, de gestion des marchés et de passation de marchés	17 440	71 %	14 201	71 %	3 239
Services environnementaux	2 557		2 627		(70)
Soutien à la gestion de projets	1 986		1 199		787
Économies d'énergie	508		401		107
Mise en service	448		444		4
Gestion d'installations	432		408		24
Mise hors service d'installations	385		245		140
Gestion de la conception	304		204		100
Autres	362		323		39
Services connexes	6 982	29 %	5 851	29 %	1 131
	24 422	\$ 100 %	20 052	\$ 100 %	4 370 \$

Dans l'ensemble, les revenus tirés de la rémunération des services au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2003 ont augmenté de 4 370 \$ ou d'environ 22 p. 100 par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à la fois à une hausse des taux moyens de facturation, qui ont été de 12 p. 100 en moyenne, à une augmentation du nombre d'heures facturables de près de 9 p. 100, en raison de l'accroissement des activités, et à des changements dans la composition des ressources facturables, qui comptent pour environ 1 p. 100 de l'augmentation.

Les pourcentages relatifs du total des revenus provenant des services de construction, de gestion et de passation de marchés et des services connexes sont demeurés à 71 p. 100 et 29 p. 100 respectivement. Cette composition des revenus concorde avec l'objectif que s'est fixé CDC de faire passer à au moins 30 p. 100 la part des services connexes dans son offre de services globale. La hausse marquée qu'affichent les services de soutien à la gestion de projets, de près de 66 p. 100, est attribuable aux besoins croissants du client pour ce type de services et au fait qu'il se tourne vers CDC pour les fournir. Les autres services connexes ont montré des revenus semblables à ceux de l'exercice précédent ou ont affiché une croissance modérée, à l'exception des services environnementaux, qui ont accusé un léger recul, attribuable à une réduction des activités liées au projet d'assainissement du réseau DEW.

GAINS D'INTÉRÊT

2002-2003	2001-2002	Écart
113 \$	102 \$	11 \$

Les gains d'intérêt, qui proviennent du solde moyen du compte bancaire courant de la Société, ont augmenté de 11 \$ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2003, soit de 11 p. 100 par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est attribuable aux taux d'intérêt plus élevés et à une augmentation du solde de caisse moyen au cours de l'exercice.

SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX

	2002-2003	2001-2002	Écart
Salaires	15 387 \$	13 294 \$	2 093 \$
Avantages sociaux	3 887	3 348	539
	19 274 \$	16 642 \$	2 632 \$

Les salaires ont augmenté de 2 093 \$ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2003, soit d'environ 16 p. 100 par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse s'explique par un accroissement de l'effectif, pour 9 p. 100, et des augmentations salariales, pour environ 7 p. 100.

Les avantages sociaux se sont accrus de 539 \$ ou d'environ 16 p. 100 au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2003. Cette augmentation est directement attribuable à la croissance des salaires du même pourcentage, comme on l'a vu à la page précédente. Puisqu'ils sont calculés comme un pourcentage des salaires, les avantages sociaux restent constants d'une année à l'autre, soit à environ 25 p. 100 du total des salaires, malgré de légères variations dans le pourcentage des salaires correspondant aux divers éléments qui composent les avantages sociaux. En particulier, certaines augmentations modérées des coûts du Régime de pensions de retraite de la fonction publique, du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-maladie de groupe au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2003 ont été compensées par une légère diminution des coûts des prestations futures aux employés et de l'assurance-emploi comparativement à l'exercice précédent.

COÛTS D'EXPLOITATION ET D'ADMINISTRATION

	2002-2003	2001-2002	Écart
Téléphone et communication	521 \$	593 \$	(72) \$
Formation et perfectionnement	510	466	44
Loyer	461	452	9
Déplacements	387	313	74
Services professionnels	369	263	106
Réinstallation d'employés	241	237	4
Autres frais généraux	987	945	42
	3 476	3 269	207
Contre-passation	—	(265)	265
	3 476 \$	3 004 \$	472 \$

Les coûts d'exploitation et d'administration ont augmenté de 472 \$ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2003, soit de près de 16 p. 100 par rapport à l'exercice précédent. En retranchant les effets d'une écriture de contre-passation unique du passif éventuel lié à des réclamations fondées en droit d'un montant de 265 \$, faite au cours de l'exercice précédent, l'augmentation se ramène à 207 \$ ou à près de 6 p. 100.

Pendant l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2003, tout en limitant le taux de croissance global de ses dépenses, la Société a alloué des ressources à des domaines qui étaient essentiels pour répondre aux attentes de son client. Par exemple, les améliorations apportées aux lignes de télécommunication et à la connectivité du réseau de la Société ont donné lieu à d'importantes économies quant aux coûts globaux des communications. La Société a aussi poursuivi l'élargissement de la base de connaissances de ses employés en augmentant ses dépenses de formation et de perfectionnement. Les dépenses pour des services professionnels ont augmenté de façon importante, principalement pour des services consultatifs en technologie de l'information, visant le soutien des systèmes d'information de gestion de la Société, pour la révision du manuel des opérations de la Société et pour des honoraires d'experts-conseils lors de la préparation du manuel de passation de marchés selon la norme ISO.

LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL

	2002-2003	2001-2002	Écart
Encaisse	4 232 \$	2 259 \$	1 973 \$
Montant à recevoir d'entités apparentées et d'autres parties	4 266 \$	3 708 \$	558 \$
Passif à court terme	3 561 \$	2 156 \$	1 405 \$

La position de la Société en termes de liquidités et de ressources en capital reste solide. Au 31 mars 2003, le montant de l'encaisse et des comptes débiteurs dépassait de 4 937 \$ le passif à court terme et de 1 405 \$ le total des dettes.

L'augmentation de 1 973 \$ de l'encaisse au 31 mars 2003, par rapport au 31 mars 2002, tient de la combinaison de plusieurs facteurs. Les fonds générés par les activités ont affiché une hausse d'environ 2 300 \$ et les fluctuations des soldes débiteurs et créditeurs ont eu pour effet net d'accroître encore l'encaisse de 600 \$. Ces augmentations ont été compensées par une diminution des fonds pour les dépenses d'immobilisations de 904 \$ et des versements de prestations de départ et autres prestations d'environ 140 \$.

L'augmentation de 558 \$ des montants à recevoir des entités apparentées et autres parties par rapport à l'exercice précédent résulte principalement de revenus plus élevés en février et mars 2003 qu'en février et mars 2002 et d'une légère augmentation du délai moyen de règlement des comptes clients, qui est passé de 42 jours au 31 mars 2002 à 45 jours au 31 mars 2003.

L'augmentation de 1 405 \$ du passif à court terme par rapport à l'exercice précédent est attribuable à un essor des activités vers la fin de l'exercice, concernant principalement des entrepreneurs payés par le Société au nom de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, des avances reçues par un client pour le paiement d'entrepreneurs et du moment de la réception de la facture et du paiement de certains honoraires professionnels.

La Société ne dispose pas de réserves de liquidités distinctes, et les liquidités excédentaires aux besoins opérationnels à court terme sont investies en conformité avec la politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

PRESTATIONS FUTURES AUX EMPLOYÉS —

PRESTATIONS DE DÉPART ET AUTRES PRESTATIONS CONSTITUÉES

	2002-2003	2001-2002	Écart
Prestations de départ et autres prestations constituées	3 799 \$	3 382 \$	417 \$
Moins : portion à court terme	267	199	68
Portion à long terme	3 532 \$	3 183 \$	349 \$

La Société enregistre un passif relativement au coût estimatif des prestations de départ et de soins de santé à ses employés à la retraite, coût qui est déterminé par calcul actuariel. Le solde des prestations de départ et autres prestations constituées au 31 mars 2003 s'est accru de 417 \$ ou d'environ 12 p. 100 par rapport au solde de l'exercice précédent. Le solde s'est accru du

montant des prestations accumulées au cours de l'exercice, soit 556 \$, et a diminué du montant des prestations versées au cours de l'exercice, soit 139 \$. Il s'agit principalement d'un passif à long terme, et bien que les calculs actuariels prévoient un montant payable à court terme, on ne peut prévoir le moment exact des versements. La Société ne met pas de fonds en réserve eu égard à ce passif, mais dispose de ressources en capital suffisantes pour pouvoir verser les prestations de départ et autres prestations au moment où elles deviennent exigibles.

COMPARAISON DES RÉSULTATS ET DES PRÉVISIONS POUR L'EXERCICE 2002-2003

(sauf indication contraire, les montants sont en milliers de dollars)

	Résultats	Prévisions	Écart
Revenus			
Services	24 422 \$	21 577 \$	2 845 \$
Intérêts	113	102	11
	24 535	21 679 ⁽¹⁾	2 856
Dépenses			
Salaires et avantages sociaux	19 274	16 948	2 326
Coûts d'exploitation et d'administration	3 476	3 770 ⁽¹⁾	(294)
Amortissement	1 262	534	728
	24 012	21 252	2 760
Bénéfice net	523 \$	427 \$	96 \$
Dépenses d'immobilisations	904 \$	575 \$	329 \$

Note (1) Les prévisions ont été ajustées en fonction de la présentation adoptée pour les états financiers que contient le présent rapport. Voir les détails ci-après.

Le résumé du Plan d'entreprise pour les exercices 2002-2003 à 2006-2007 a été déposé à la Chambre des communes à l'été 2002. Le tableau ci-dessus compare les résultats de la Société pour l'exercice 2002-2003 aux prévisions du plan. Certains chiffres du plan ont été ajustés en fonction de la méthode de présentation que la Société a adoptée pour ses états financiers annuels, inclus dans le présent rapport, et ce, de la façon suivante :

	D'après le Plan déposé	Reclassification des dépenses remboursées	D'après le tableau ci-dessus
Revenus	22 636 \$	(957) \$	21 679 \$
Coûts d'exploitation et d'administration	4 727 \$	(957) \$	3 770 \$

Les revenus tirés de la rémunération des services ont dépassé les prévisions de 2 845 \$, soit d'environ 13 p. 100. Cet écart s'explique principalement par des volumes d'activités plus élevés.

Les gains d'intérêt, qui proviennent du solde moyen du compte de banque courant de la Société, ont dépassé les prévisions de 11 \$, soit 11 p. 100. Cet écart s'explique par un solde de caisse moyen et des taux d'intérêt plus élevés.

Les salaires et avantages sociaux ont été de 2 326 \$; soit 14 p. 100 plus élevés que prévu. Cette hausse résulte directement du volume d'activités plus élevé, comme il est mentionné ci-dessus, qui a lui-même entraîné une augmentation de l'effectif plus élevée que prévu. Une part de l'augmentation est aussi attribuable à des hausses moyennes des salaires supérieures aux prévisions.

Les coûts d'exploitation et d'administration ont été de 294 \$, soit 8 p. 100 de moins que les prévisions. Malgré une hausse de ses activités, la Société a pu réaliser certains gains d'efficacité et des économies de coûts principalement dans les domaines des communications, des services professionnels, de la location, de l'impression, du matériel de bureau et des déplacements.

L'amortissement des immobilisations a été de 728 \$, soit 136 p. 100 de plus que les prévisions. Cet écart important tient du fait que, le 1^{er} avril 2002, la Société a ramené de 5 ans à 3 ans son estimation de la durée de vie utile du matériel informatique et des logiciels, et de 10 ans à la durée initiale du bail la période d'amortissement des améliorations locatives. Ces changements aux estimations comptables ont entraîné une charge d'amortissement unique d'environ 665 \$. L'augmentation résulte en partie de dépenses en immobilisations plus élevées que prévu, comme il est expliqué ci-après.

L'écart de 96 \$ en ce qui a trait au bénéfice résulte de l'effet combiné des différents écarts décrits ci-dessus.

Les dépenses en immobilisations ont dépassé les prévisions de 329 \$, soit 57 p. 100. Cet écart tient de plusieurs facteurs, et en particulier des dépenses accrues pour du matériel informatique et des logiciels, des améliorations locatives, de l'ameublement et du matériel de bureau en raison d'une croissance de l'effectif plus forte que prévu; pour des serveurs afin d'améliorer les communications en réseau; pour la mise à jour de la principale application de gestion de la Société, le logiciel JD Edwards; et pour le rachat de matériel de bureau précédemment loué.

SOMMAIRE DES RENSEIGNEMENTS FINANCIERS SUR CINQ ANS

(en milliers de dollars)

	2002-2003	2001-2002 ⁽¹⁾	2000-2001 ⁽¹⁾	1999-2000 ⁽¹⁾	1998-1999 ⁽¹⁾
Revenus					
Services	24 422 \$	20 052 \$	19 410 \$	17 362 \$	15 006 \$
Intérêts	113	102	171	288	107
	24 535	20 154	19 581	17 650	15 113
Dépenses					
Salaires et avantages sociaux	19 274	16 642 ⁽²⁾	16 346 ⁽²⁾	13 369	11 825
Coûts d'exploitation et d'administration	3 476	3 004	3 256	2 819	2 490
Amortissement	1 262	436	525	540	553
	24 012	20 082	20 127	16 728	14 868
Bénéfice net (perte nette) avant la remise	523	72	(546)	922	245
Remise	—	—	(639)	—	—
Bénéfice net (perte nette)	523 \$	72 \$ ⁽²⁾	(1 185) \$ ⁽²⁾	922 \$	245 \$
Excédent au début de l'exercice	2 075	2 003 ⁽²⁾	3 188	2 266	2 021
Excédent à la fin de l'exercice	2 598 \$	2 075 \$⁽²⁾	2 003 \$⁽²⁾	3 188 \$	2 266 \$
Actif					
Encaisse et placements à court terme	4 232 \$	2 259 \$	3 741 \$	4 004 \$	2 970 \$
Comptes débiteurs, opérations entre apparentés, frais payées d'avance et acomptes	4 570	3 908	2 830	3 491	4 032
Immobilisations	889	1 247	1 098	817	806
	9 691 \$	7 414 \$	7 669 \$	8 312 \$	7 808 \$
Passif					
Comptes créditeurs, opérations entre apparentés et passif accumulé	3 294 \$	1 957 \$	2 601 \$	3 085 \$	3 547 \$
Provision pour avantages sociaux	3 799	3 382 ⁽²⁾	3 065 ⁽²⁾	2 039	1 995
	7 093	5 339	5 666	5 124	5 542
Capital-actions et excédent					
Actions ordinaires	0,032	0,032	0,032	0,032	0,032
Excédent	2 598	2 075 ⁽²⁾	2 003 ⁽²⁾	3 188	2 266
	2 598	2 075	2 003	3 188	2 266
	9 691 \$	7 414 \$	7 669 \$	8 312 \$	7 808 \$
Flux de trésorerie					
Liés aux activités d'exploitation	2 877 \$	(895) \$	586 \$	1 587 \$	(146) \$
Liés à l'acquisition d'immobilisations	(904)	(587)	(849)	(553)	(206)
	1 973	(1 482)	(263)	1 034	(352)
Encaisse au début de l'exercice	2 259	3 741	4 004	2 970	3 322
Encaisse à la fin de l'exercice	4 232 \$	2 259 \$	3 741 \$	4 004 \$	2 970 \$

Notes : ⁽¹⁾ Les chiffres pour certains exercices antérieurs ont été ajustés en fonction de la présentation pour les exercices 2001-2002 et 2002-2003.

⁽²⁾ Le chiffre a été ajusté pour donner un effet rétroactif à la modification de la convention comptable, tel qu'il est expliqué à la note 3 des états financiers.

Perspectives d'avenir

ÊTRE PRÊTS À RELEVER DE NOUVEAUX DÉFIS — LE SUCCÈS DANS L'AVENIR

(sauf indication contraire, tous les montants sont mentionnés en milliers de dollars)

L'an dernier, Construction de Défense Canada (CDC) faisait mention de la confirmation du mandat de la société par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Le rapport signalait aussi que le mandat prévu par la loi était en fait plus large que ce à quoi l'on s'était restreint. Depuis lors, CDC continue de s'ouvrir à de nouvelles possibilités qui lui permettent de servir tant le MDN que l'ensemble de l'administration fédérale. Le mandat de CDC consiste à appuyer le rôle global de la défense nationale, et la Société constate que diverses organisations partagent ce rôle avec le MDN. La direction continue d'établir des partenariats qui élargissent l'éventail des clients pouvant faire appel à l'expertise de CDC en construction et à ses nouveaux secteurs de services, tout en veillant à ce que la Société respecte les limites fixées par la *Loi sur la production de défense* et par ses lettres patentes. Lorsque cela conviendra à la Société, à un client éventuel et au gouvernement du Canada, CDC acceptera de relever de nouveaux défis. CDC n'oublie pas, cependant, la relation de longue date qu'elle a avec le MDN et verra à ce que les besoins du MDN en matière d'infrastructure, de gestion immobilière, d'environnement et de gestion de projets restent la plus haute priorité. La Société est fière de son rôle croissant relativement à la prestation de services de soutien à la gestion de projets et d'autres services à valeur ajoutée qui aident ses groupes de clients au MDN à réaliser des projets de construction de grande qualité.

CDC portera aussi son attention, au cours des prochaines années, à l'interne. Elle continuera de soutenir l'excellent esprit innovateur et créatif chez ses employés, qui ont développé un certain nombre de secteurs de services à valeur ajoutée au cours des cinq dernières années. Les employés se sont dits prêts à relever de nouveaux défis, et tant le conseil d'administration que la haute direction visent à leur procurer les conditions et les outils pour ce faire. Le nouveau Fonds d'innovation de CDC a alloué un montant minimal de 125 \$ pour financer des propositions mises de l'avant par les employés pour améliorer l'efficacité et la qualité au bénéfice de la Société, de ses clients. Les investissements majeurs de la Société en perfectionnement professionnel seront dirigés vers plusieurs aspects importants, dont la certification professionnelle en gestion de projets et en gestion d'installations et les autres compétences techniques que requiert le travail qui s'en vient. Au fur et à mesure que CDC étend ses services et acquiert de nouveaux clients, la haute direction verra à ce qu'on identifie les risques et à ce qu'on y réponde comme il se doit. Enfin, le conseil d'administration et la haute direction poursuivront leur collaboration pour maintenir un cadre de régie solide. La Société veut améliorer son dossier en matière de langues officielles et d'équité en matière d'emploi. CDC cherche constamment de nouvelles façons de rehausser son efficacité administrative et achèvera la mise en œuvre de son cadre de gestion environnementale au cours de l'exercice qui vient.

Prévisions du programme

Tel qu'il a été annoncé dans le dernier budget fédéral, le budget annuel du MDN augmentera de façon modeste. La Société s'attend donc à une croissance modérée de son programme de construction et d'entretien de l'infrastructure. Plusieurs grands projets, comme l'Installation de maintenance de la Flotte à la BFC Esquimalt (Colombie-Britannique) et le nouveau quartier général de la *Princess Patricia's Canadian Light Infantry* à la BFC Shilo (Manitoba), entraîneront une croissance des revenus à court terme. La Société prévoit que le MDN investira, au cours des prochaines années, une somme importante pour la réfection et l'entretien de son infrastructure actuelle. En outre, la construction de nouveaux manèges pour la Réserve, devrait amener de nouveaux revenus au cours des prochaines années. CDC continuera de communiquer régulièrement avec le MDN à propos des perspectives concernant son programme, et fera les ajustements nécessaires en matière d'administration et de ressources pour se préparer à la croissance prévue des mises en chantier.

À la fin de son 50^e rapport annuel, déposé l'an dernier, CDC concluait que les perspectives pour la Société étaient très bonnes. C'est encore le cas une année après. Le conseil d'administration, la haute direction et tous les employés restent prêts à relever les défis qui viendront au cours de la prochaine année et par la suite.

Déclaration de responsabilité de la direction

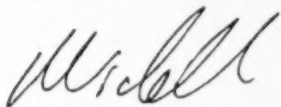
La direction de la Société doit veiller à l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le Conseil d'administration, notamment la production du rapport annuel et des états financiers. Les états financiers, approuvés par le Conseil, ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, jugés appropriés dans les circonstances et appliqués de façon uniforme, compte tenu de l'application rétroactive du changement apporté à la méthode de comptabilisation des avantages sociaux expliquée à la note 3 aux états financiers. Les données opérationnelles et financières figurant dans le rapport annuel concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

La direction se fie sur les systèmes de contrôle interne comptable qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière obtenue est pertinente et fiable et que les opérations sont conformes aux textes réglementaires appropriés.

La direction maintient également des pratiques et des systèmes de contrôle financier et de gestion qui visent à assurer que les opérations se font conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la Société. Ces systèmes et pratiques visent également à la protection et au contrôle des biens ainsi qu'au bon déroulement des opérations. De plus, le Comité de vérification, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration, surveille les travaux de vérification interne de la Société et remplit d'autres fonctions qui lui sont assignées.

Le vérificateur externe de la Société, c'est-à-dire la vérificatrice générale du Canada, est chargé de vérifier les états financiers et de produire son rapport.

Le président et premier dirigeant,



Ross Nicholls

L'agent financier en chef,



Angelo Ottoni

Le 9 mai 2003



Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

Rapport du vérificateur

Au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

J'ai vérifié le bilan de Construction de Défense (1951) Limitée au 31 mars 2003 et les états des résultats, de l'excédent et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Société au 31 mars 2003 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis, compte tenu de l'application rétroactive du changement apporté à la méthode de comptabilisation des avantages sociaux expliqué à la note 3 aux états financiers, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la Société.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

Shahid Minto, CA
vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada

Le 9 mai 2003

Bilan

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

Au 31 mars

	2003	2002
		Redressé (note 3)
ACTIF		
À court terme		
Encaisse	4 231 994 \$	2 258 698 \$
Montants à recevoir d'apparentés (note 6)	4 227 173	3 681 445
Frais payés d'avance, acomptes et débiteurs	342 717	226 868
	8 801 884	6 167 011
Immobilisations (note 4)	889 559	1 247 054
	9 691 443 \$	7 414 065 \$
PASSIF		
À court terme		
Créditeurs et charges à payer	3 104 901 \$	1 829 368 \$
Montants à payer à des apparentés (note 6)	189 283	127 716
Tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux futurs (note 5)	267 267	199 000
	3 561 451	2 156 084
Provision pour avantages sociaux futurs (note 5)	3 531 768	3 183 186
	7 093 219	5 339 270
CAPITAL-ACTIONS ET EXCÉDENT		
Capital-actions		
Autorisé — 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale		
Émis — 32 actions ordinaires	32	32
Excédent	2 598 192	2 704 763
	2 598 224	2 074 795
	9 691 443 \$	7 414 065 \$

Éventualités (note 9)

(Voir les notes complémentaires)

Approuvé par le Conseil :



Un administrateur



Un administrateur

État des résultats

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

pour l'exercice terminé le 31 mars

	2003	2002
		Redressé (note 3)
Revenus		
Services (note 6)	24 422 217 \$	20 051 955 \$
Intérêts	113 334	102 184
	24 535 551	20 154 139
Dépenses		
Salaires et avantages sociaux	19 274 616	16 641 586
Coûts d'exploitation et d'administration	3 475 692	3 004 121
Amortissement des immobilisations (note 4)	1 261 814	435 848
	24 012 122	20 081 555
Bénéfice net	523 429 \$	72 584 \$

État de l'excédent

pour l'exercice terminé le 31 mars

	2003	2002
		Redressé (note 3)
Excédent au début de l'exercice	2 074 763 \$	2 589 999 \$
Modification de convention comptable (note 3)	—	(587 820)
Excédent au début de l'exercice, redressé	2 074 763	2 002 179
Bénéfice net	523 429	72 584
Excédent à la fin de l'exercice	2 598 192 \$	2 074 763 \$

(Voir les notes complémentaires)

État des flux de trésorerie

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

pour l'exercice terminé le 31 mars

	2003	2002
		Redressé (note 1)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Bénéfice net	523 429 \$	72 584
Éléments sans incidence sur l'encaisse		
Provision pour avantages sociaux futurs	556 369	504 165
Amortissement	1 261 814	435 848
Perte sur l'aliénation d'immobilisations	—	2 109
Augmentation (diminution) nette des soldes du fonds de roulement hors caisse liés à l'exploitation	675 524	(1 723 124)
	3 017 136	(708 418)
Indemnités de cessation d'emploi et autres prestations versées aux employés	(139 521)	(187 054)
	2 877 615	(895 472)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Acquisition d'immobilisations	(904 319)	(586 842)
Augmentation (diminution) de l'encaisse au cours de l'exercice	1 973 296	(1 482 314)
Encaisse au début de l'exercice	2 258 698	3 741 012
Encaisse à la fin de l'exercice	4 231 994 \$	\$2 258 698
(Voir les notes complémentaires)		

Notes aux états financiers

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

31 mars

1. POUVOIR ET OBJECTIF

Construction de Défense (1951) Limitée a été constituée en vertu de la Loi sur les sociétés en 1951 en conformité avec les pouvoirs de la Loi sur la production de défense et poursuit ses activités en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions. Elle est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la Loi sur la gestion des finances publiques. Depuis 1996, la responsabilité pour la Société incombe au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. La Société n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

L'objectif de la Société consiste principalement à adjudger et à administrer des marchés de services de construction, d'architecture, de génie et environnementaux liés au programme de gestion de l'infrastructure du ministère de la Défense nationale, en vertu d'un protocole d'entente avec ce dernier.

Avant 1997, le ministère de la Défense nationale assurait le financement du coût net d'exploitation et de l'achat d'immobilisations. Depuis le 1^{er} avril 1997, c'est la facturation de frais pour les services fournis qui génère des revenus.

2. CONVENTIONS COMPTABLES IMPORTANTES

Les présents états financiers sont préparés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les conventions comptables importantes suivies lors de la préparation des présents états financiers sont résumées ci-après.

Immobilisations

Les immobilisations comprennent des améliorations locatives, des ordinateurs (comprenant le matériel, des logiciels et des coûts de développement) et du matériel. Ces actifs sont amortis selon la méthode linéaire, comme suit :

Matériel	5 ans
Ordinateurs	3 ans
Améliorations locatives	Durée du bail d'origine

Avantages sociaux futurs

• Avantages non liés à la pension

Les employés bénéficient de certaines indemnités particulières de cessation d'emploi et d'autres avantages non liés à la pension, selon leurs conditions d'emploi. Le passif relatif à ces avantages est comptabilisé au fur et à mesure que les prestations sont constituées. Le coût des avantages est déterminé selon la méthode actuarielle de répartition des prestations au prorata des services et selon les meilleures estimations de la direction ayant trait aux augmentations salariales prévues, à l'âge de la retraite des employés et aux coûts de santé prévus. Tout gain ou perte actuariel au-delà de 10 % de l'obligation au titre des prestations constituées est amorti sur la durée résiduelle moyenne d'activité du groupe de salariés actifs.

• Régime de retraite

Les employés de la Société participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. La cotisation de la Société au Régime est présentement déterminée par un multiple des cotisations exigées des employés et peut varier en fonction des aléas du Régime. Ces cotisations représentent l'obligation totale de la Société au titre du régime de retraite et sont imputées aux résultats de façon courante. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue de verser une contribution au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

Revenus

Les revenus sont constatés au cours de l'exercice où les services sont rendus.

Incertitude relative à la mesure

Pour préparer les états financiers selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction doit faire des estimations et des hypothèses concernant les montants déclarés des actifs et des passifs, la déclaration des éléments d'actif et de passif éventuels à la date des états financiers et les montants déclarés des revenus et des dépenses au cours de l'exercice visé. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

3. MODIFICATION DE CONVENTION COMPTABLE

Le 1^{er} avril 2000, la Société a adopté la norme de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) concernant la comptabilisation des avantages sociaux futurs. L'application de cette norme a donné lieu à un passif transitoire de 646 602 \$, qui, vu le choix initial de la Société d'appliquer la norme de manière prospective, était amorti aux résultats sur la durée résiduelle moyenne d'activité du groupe de salariés actifs. La Société a choisi de modifier cette convention et d'appliquer la norme rétroactivement à compter du 1^{er} avril 2002. Les états financiers de l'exercice terminé le 31 mars 2002 ont donc été redressés comme suit :

	2002 (redressé)	2002
Bilan :		
Provision pour avantages sociaux futurs (y compris la tranche à court terme)	3 382 186 \$	2 853 148 \$
Excédent	2 074 763	2 603 801
État des résultats :		
Salaires et avantages sociaux	16 641 586	16 700 368
Bénéfice net	72 584	13 802
État de l'excédent :		
Modification de convention comptable	(587 820)	—
État des flux de trésorerie :		
Bénéfice net	72 584	13 802
Provision pour avantages sociaux futurs	504 165	562 947
Notes aux états financiers :		
Indemnités de cessation d'emploi constituées (note 5)	3 382 186	2 853 148
Dépenses de l'exercice (note 5)	504 165	562 947

L'effet de la modification sur les états financiers de l'exercice visé est une diminution des salaires et avantages sociaux et de la provision pour avantages sociaux futurs de 58 782 \$.

4. IMMOBILISATIONS

		2003		2002
	Coût	Amortissement cumulé	Net	Net
Matériel	960 662 \$	713 968 \$	246 694 \$	192 550 \$
Ordinateurs	6 048 573	5 492 094	556 479	974 279
Améliorations locatives	182 043	95 657	86 386	80 225
	7 191 278 \$	6 301 719 \$	889 559 \$	1 247 054 \$

Le 1^{er} avril 2002, la Société a fait passer la durée estimative d'utilisation des ordinateurs de 5 ans à 3 ans et la période d'amortissement des améliorations locatives de 10 ans à la durée du bail d'origine. Cette modification des estimations a été appliquée prospectivement et a eu pour effet d'augmenter l'amortissement de 665 394 \$ et de diminuer du même montant le bénéfice net de l'exercice terminé le 31 mars 2003.

5. PROVISION POUR AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

- Avantages non liés à la pension

	2003	2002
		Redressé (note 3)
Indemnités de cessation d'emploi et autres avantages constitués	3 799 035 \$	3 382 186 \$
Moins : tranche à court terme	267 267	199 000
	3 351 768 \$	3 183 186 \$

La Société offre à la plupart de ses employés des indemnités de cessation d'emploi et d'autres avantages non liés à la pension. Ce régime d'indemnisation n'est pas capitalisé à l'avance et ne comporte donc pas d'actifs ce qui entraîne un déficit du régime égal à l'obligation au titre des prestations constituées. L'obligation projetée au 31 mars 2003 s'établit à 4 449 922 \$ (3 622 789 \$ en 2002). Le passif au titre des prestations constituées dans le bilan s'établissait, au 31 mars 2003, à 3 799 035 \$ (3 382 186 \$ en 2002). La dépense pour l'exercice visé est de 556 369 \$ (504 165 \$ en 2002). La Société a versé, au cours du même exercice, des indemnités totalisant 139 521 \$ (187 054 \$ en 2002).

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour la mesure des indemnités de cessation d'emploi et des autres avantages non liés à la pension à verser par la Société sont les suivantes : taux d'actualisation de l'obligation au titre des prestations projetées de 6,5 % (6 % en 2002); taux moyen des augmentations de salaire de 3,16 % (2,66 % en 2002); taux d'inflation de 2,66 % (2,16 % en 2002); taux d'augmentation moyen des services complémentaires de santé de 4,66 % (4,16 % en 2002); taux de mortalité tiré de la table GAM 1994 (comme en 2002); âge à la retraite de 59 ans (comme en 2002).

- Prestations de retraite

Le Régime de pensions de retraite de la fonction publique exige de la Société des cotisations à des taux divers, se situant en moyenne à 2,27 fois les cotisations des employés (2,23 fois en 2002). Les cotisations de la Société au Régime au cours de l'exercice visé ont été de 1 571 447 \$ (1 318 402 \$ en 2002).

6. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

La Société est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État créés par le gouvernement du Canada par une propriété commune. Elle effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités. Ses revenus proviennent des services qu'elle fournit au ministère de la Défense nationale. Ce dernier fournit des locaux à bureaux sans frais à certains employés de la Société. Les montants à recevoir des entités apparentées et les montants à leur payer à la clôture de l'exercice sont les suivants :

	2003	2002
Montants à recevoir de :		
Ministère de la Défense nationale	3 544 773 \$	3 535 844 \$
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	682 400	145 601
	4 227 173 \$	3 681 445 \$

Montants à payer à :

Ministère de la Défense nationale	77 626 \$	62 045 \$
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	38 416	65 671
Ministère de la Justice	73 241	—
	189 283 \$	127 716 \$

7. ENGAGEMENTS EN VERTU DE CONTRATS DE LOCATION

Dans le cadre de ses activités, la Société loue des locaux à bureaux en plus de ceux que lui fournit sans frais le ministère de la Défense nationale. Les loyers annuels minimaux à venir s'établissent comme suit :

Exercices se terminant le 31 mars :

2004	489 783 \$
2005	337 752
2006	101 996
2007	53 712
2008	8 952
	992 195 \$

8. INSTRUMENTS FINANCIERS

Le cours normal des affaires génère des comptes débiteurs et créditeurs qui sont essentiellement payables sur demande et ne portent pas intérêt. La valeur comptable de chacun se rapproche de sa juste valeur à cause de son court terme. Mis à part les montants à recevoir du ministère de la Défense nationale et d'autres ministères, il n'existe aucune concentration de comptes débiteurs avec un seul client, donc aucun risque important de crédit.

9. ÉVENTUALITÉS

Des lettres de crédit pour un montant total de 200 000 \$ (comme en 2002) à l'égard d'obligations contractuelles n'ont pas encore été exécutées. La Société est présentement partie à des réclamations fondées en droit à l'égard de contrats qui totalisent 6 971 000 \$ (6 687 000 \$ en 2002) et à l'égard de questions d'emploi qui totalisent 75 000 \$ (comme en 2002). La direction et le conseiller juridique sont d'avis que la position de la Société est valable, mais l'issue des réclamations reste incertaine. Conformément aux dispositions d'une annexe au protocole d'entente entre la Société et le ministère de la Défense nationale, ce dernier prendra entièrement à sa charge le montant du règlement de toute réclamation fondée en droit, actuelle ou future, au cours de l'exercice pendant lequel survient le règlement. Compte tenu de cette annexe et de son évaluation des risques, la Société ne considère plus nécessaire de faire figurer dans ses états financiers les passifs éventuels liés aux réclamations fondées en droit.

10. DONNÉES COMPARATIVES

Certains chiffres de l'exercice précédent ont été reclassés pour se conformer à la présentation adoptée au cours de l'exercice visé.